

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Řízení lidských zdrojů Policie České republiky

Human Resources Management of the Police of the Czech Republic

Student:

Renata Pavková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martina Halásková, Ph.D.

Ostrava 2010

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra veřejné ekonomiky

Zadání bakalářské práce

Student: **Renata Pavková**
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: 6202R055 Veřejná ekonomika a správa
Specializace: 02 Veřejná ekonomika a správa
Téma: **Řízení lidských zdrojů Policie ČR**
Human Resources Management of the Police of the Czech Republic

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Řízení lidských zdrojů ve státní správě
 3. Řízení lidských zdrojů Policie ČR
 4. Zhodnocení řízení lidských zdrojů Policie ČR
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*. 2. vydání. Praha: EKOPRESS s.r.o., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
REKTOŘÍK, J. a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. vydání. Praha: EKOPRESS s.r.o., 2007. 310 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
PÍNLÝ, J.; PEKOVÁ, J. a kol. *Veřejná správa a finance*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martina Halásková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010

doc. Ing. Petr Tománek, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně pod vedením Ing. Martiny Haláskové, Ph.D. a že jsem v seznamu literatury uvedla všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě dne 7. května 2010

vlastnoruční podpis autora

Obsah:

| | |
|---|----|
| 1 Úvod | 1 |
| 2 Řízení lidských zdrojů ve státní správě | 3 |
| 2.1 Vymezení státní správy | 3 |
| 2.2 Lidské zdroje ve státní správě | 4 |
| 2.3 Personální management a řízení lidských zdrojů | 5 |
| 2.4 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů ve státní správě | 8 |
| 2.5 Činnost personálních útvarů ve státní správa | 10 |
| 2.6 Přístupy k řízení lidských zdrojů ve státní správě | 14 |
| 2.7 Modely zaměstnávání pracovníků | 15 |
| 2.8 Etika ve státní správě | 16 |
| 2.9 Přijímání zaměstnanců ve státní správě | 18 |
| 3 Řízení lidských zdrojů Policie České republiky | 20 |
| 3.1 Řízení lidských zdrojů a organizační struktura Policie ČR | 20 |
| 3.2 Zabezpečení řízení lidských zdrojů Policie ČR | 22 |
| 3.3 Specifika kategorií zaměstnanců Policie ČR | 24 |
| 3.4 Náborová kampaň Policie ČR | 27 |
| 3.5 Vzdělávání policistů a zaměstnanců | 29 |
| 3.6 Hodnocení a odměňování policistů a zaměstnanců | 31 |
| 3.7 Kontrola v rámci Policie ČR | 34 |
| 4 Zhodnocení lidských zdrojů Policie ČR | 38 |
| 4.1 Zhodnocení kategorie zaměstnanců | 38 |
| 4.1.1 Zhodnocení policistů Policie ČR | 39 |
| 4.1.2 Struktura policistů podle pohlaví | 40 |
| 4.3 Struktura policistů podle věku a délky služby | 41 |
| 4.4 Struktura policistů podle dosaženého stupně vzdělání | 43 |
| 4.5 Srovnání výdajů na vzdělávání v rámci Policie ČR | 44 |
| 5 Závěr | 46 |
| Literatura | 48 |
| Seznam zkratk | 50 |
| Prohlášení | 51 |
| Seznam příloh | 52 |

1. Úvod

V současnosti i nadále dochází ve veřejné správě ke změnám, které směřují k tomu, aby fungování veřejné správy bylo účelnější, modernější a také i srozumitelnější a vstřícnější vůči všem občanům. V souvislosti s těmito změnami pak do popředí vystupuje i požadavek na odborné a osobnostní kvality zaměstnanců, kteří ve veřejné správě působí a služby občanům poskytují. Jedná se zejména u těchto o dosažení potřebné kvalifikace a osobnostní kvality. Za určitou samozřejmost je pak považována u těchto zaměstnanců i jejich míra motivovanosti a loajality vůči konkrétnímu segmentu veřejné správy. Toto vše by mělo do budoucna vést k tomu, že zaměstnání ve veřejné správě bude spojeno s určitou prestiží.

V tomto ohledu pak zejména otázka osobnostních kvalit jednotlivých zaměstnanců vystupuje do popředí, když výkon veřejné správy je založen na přímém styku konkrétního zaměstnance s občany. Je tedy nezbytné, aby takový pracovník byl schopen s občany komunikovat a měl přívětivé vystupování a současně byl i dostatečně psychicky odolný vůči zátěži. Dá se tedy do jisté míry říci, že kvalitní personální práce ve veřejné správě je jedním z těch faktorů, které ovlivňují spokojenost veřejnosti s chodem veřejné správy, neboť fungující personální politika a uplatňované celkové personální postupy se projevují napříč celou organizací. Personální útvar se takto stává jakýmsi garantem toho, že jak na pozice vedoucích pracovníků, tak i na pozice řadových referentů jednotlivých odborů budou nominováni takoví pracovníci, kteří budou nejen příslušně kvalifikováni, ale také budou psychicky a sociálně zdatní.

Stejně tak v současné době je kladen značný důraz na celoživotní vzdělávání ať už formou školení organizovanými zaměstnavateli nebo individuálním přístupem každého ze zaměstnanců. Právě v této souvislosti je nutno uvažovat i o motivaci zaměstnanců ke zvyšování si kvalifikace.

Téma celé bakalářské práce je zaměřeno na řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, především na zhodnocení řízení lidských zdrojů u Policie ČR (dále PČR), jako jedné z organizací veřejného sektoru.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení řízení lidských zdrojů Policie ČR. K naplnění cíle jsou ověřovány dvě hypotézy:

- 1) požadavky pro přijetí do služebního poměru PČR a úroveň vzdělávání příslušníků Policie ČR se zvyšují,
- 2) náklady na vzdělávání zaměstnanců Policie ČR ve sledovaném období 2005-2009 jsou stejné.

K dosažení cíle byla použita analýza dokumentů a časových řad, komparativní analýza a syntéza. Celkové porovnání je prováděno za období 2005 – 2009.

V první kapitole je rozvedena veřejná správa a objasněna práce personálních útvarů, konkrétně i personálního managementu, která je zaměřena na současné trendy v oblasti řízení lidských zdrojů.

Druhá kapitola je zaměřena na konkrétní organizaci a to Policii ČR s tím, že zde je uvedeno celkové její členění. Záměrem je také poukázat na práci personálních útvarů a na rozdělení pracovní náplně v rámci jednotlivých stupňů řízení.

K vypracování bakalářské práce byla použita odborná literatura z problematiky řízení lidských zdrojů, interní materiály Policie ČR, statistická data a webové stránky Policie ČR, taktéž příslušná legislativa.

2. Řízení lidských zdrojů ve státní správě

Řízení lidských zdrojů vychází z původních přístupů k personální práci tedy jednak z personálního řízení, ale i z celkové personální administrativy. Poslední etapa, do níž řízení lidských zdrojů řadíme v oblasti řízení zaměstnanců zahrnujeme nejen oblast získávání zaměstnanců, ale i následnou péči o ně, jako je odměňování, vzdělávání či motivace zaměstnanců. Vycházíme tedy z předpokladu, že veškeré tyto činnosti spolu úzce souvisí a také mají vliv na kvalitu odváděné práce.

2.1 Vymezení státní správy

Pokud chceme vymezit státní správu, je vhodné uvést základní členění národního hospodářství na jednotlivé sektory tak, jak se uvádí ve většině publikací, například rozdělení národního hospodářství podle Pestoffa a to na neziskový veřejný sektor, neziskový sektor domácností, ziskový soukromý sektor a neziskový soukromý sektor. [11]

Pokud budeme definovat a vymezovat veřejný sektor, pak lze uvést, že je to ta část národního hospodářství:

- která zabezpečuje veřejné statky pro obyvatelstvo na neziskovém principu,
- která je proto financována z finančních prostředků soustředěných v rozpočtové soustavě, zejména pak v soustavě veřejných rozpočtů,
- která je řízena veřejnou správou, přičemž veřejná správa je zároveň z ekonomického hlediska resortem veřejného sektoru,
- o jejíž produkci, množství a kvalitě se rozhoduje tzv. veřejnou volbou a to zpravidla nepřímo – volenými zástupci,
- která podléhá veřejné kontrole ze strany příslušných kontrolních orgánů a občanské kontrole ze strany občanů. [9]

Veřejný sektor můžeme dělit také podle:

- resortů (např. kultura, školství, věda),
- institucí (např. organizační složky a příspěvkové organizace, veřejná správa),
- procesů a podobně [9]

Jedno z kritérií členění veřejného sektoru je podle kritéria potřeb, kdy toto členíme do šesti bloků odvětví, odvětví společenských potřeb, odvětví rozvoje člověka, odvětví poznání a

informací, odvětví technické infrastruktury a odvětví privátních statků podporovaných z veřejných rozpočtů a existenční jistoty.

V rámci rozdělení veřejného sektoru je nutno také uvést co představuje veřejná správa, která vykonává svou činnost v rámci odvětví společenských potřeb. Celkově státní správu můžeme chápat jak v širším pojetí, kdy státní moc rozdělujeme na moc zákonodárnou (parlament), výkonnou (prezident, vláda, správní úřady) a moc soudní (soudy), tak v užším pojetí, kdy státní správa je realizována státní správou a samosprávou (územní samospráva, zájmová samospráva). Veřejná správa je tedy nástrojem státu v procesu realizace veřejných statků [10].

2.2 Lidské zdroje a státní správa

Řízení, jakož i samotný výkon státní správy, je i dnes stále považováno za značně byrokratické, personální činnost zde bývá až na výjimky obvykle strnulá.

Vztah zaměstnanců ke svému pracovnímu místu je uváděn s charakteristikou, že:

- vstup do úřadu představuje částečný závazek věrnosti ze strany úředníka, kdy tento má být kompenzovaný zajištěním jeho existence ze strany zaměstnavatele,
- má být jmenován nadřízenou institucí, nemá být volen,
- poměrně nízká výše odměny má být vyvážena dosti vysokou jistotou a společenským uznáním ze stran veřejnosti,
- úřední postavení má být bráno jako doživotní,
- má být dán předpoklad kariérního postupu. [6]

V konečném důsledku však dojdeme k poznání, že i značně byrokratická správa má stejný účelově racionální charakter, jako soukromé podnikání. V moderní době se z úředníka vlastně stává zaměstnanec, kterého lze propustit či odvolat, případně tomuto změnit jeho působiště.

Pokud budeme charakterizovat úřady v širším pojetí, pak se jedná o homogenní organizace, které mají velmi podobnou charakteristiku. Cíle, strategie či systém řízení se liší zpravidla jen podle činností, které vykonávají. Vzhledem k řízení lidských zdrojů však jednotlivé úřady a instituce mohou vykazovat i určité rozdílné nároky na své zaměstnance, a to například ve vztahu k dosaženému vzdělání, často bývají pak i kladeny velmi rozdílné požadavky na konkrétní zaměstnance a to jak z hlediska jejich psychické odolnosti, tak i

z hlediska jejich fyzické zdatnosti. Zcela logicky, když se zabýváme zaměstnanci jako takovými, budou pak kladeny rozdílné nároky například na zaměstnance se zařazením na pracovní pozici „pracovník úklidu“ nebo programátor.

V rámci veřejného sektoru, kde hlavním zaměstnavatelem bývá zpravidla stát, jsou pak také i přes tuto skutečnost uplatňovány přístupy částečně převzaté ze soukromého sektoru. Státní správa se však snaží přebírat do praxe jen ty zkušenosti, které jsou považovány za výrazně pokrokové a do jisté míry i moderní a v podstatě se dají aplikovat i na veřejnou správu. [1]

2.3 Personální management a řízení lidských zdrojů

Obsahovou stránku personálního managementu formulujeme jako:

- personální politiku a její realizaci - cílem je pozitivně ovlivňovat získávání a rozmisťování pracovníků, využíváním jejich potenciálu, a rozvíjení jejich seberealizace,
- sociální politiku a její realizaci – vytváření podmínek pro realizaci personální politiky a pracovní spokojenost zaměstnanců,
- vedení lidí - ovlivňování pracovní ochoty zaměstnanců. [2]

V této souvislosti je však nutno uvést i požadavky na osobnost personalisty, který má jako jedinec velký význam v celém personálním managementu. Na tohoto konkrétního pracovníka jsou kladeny značné nároky, kdy i tento sám svou osobou je jeden z lidských zdrojů organizace. Pro výkon činnosti personalisty je zapotřebí mít tyto základní předpoklady:

- odpovídající odbornost,
- žádoucí sociálně psychologické dovednosti,
- sociální zralost a osobní vyrovnanost,
- schopnost nacházet a přijímat žádoucí kompromisy,
- schopnost empatie (vcítění se do druhého člověka),
- schopnost navozovat a udržovat vztahy spolupráce,
- sociální odpovědnost. [2]

Termínem personální práce se obecně označuje personální plánování, získávání pracovníků, personální administrativa i samotné řízení lidských zdrojů.

Personální plánování – jeho úkolem, ale i cílem je zabývat se analýzou mezi stávajícím stavem lidských zdrojů a cíleným stavem lidských zdrojů. Personálním plánováním stanovíme východiska, jakým způsobem se má dospět k dosažení žádoucího stavu v oblasti řízení lidských zdrojů a také jaké musíme stanovit náklady na dosažení stanoveného cíle.

Získávání pracovníků - oblast, která je v rámci personální práce zpravidla nejvíce viditelná, neboť se přímo orientuje na získávání a výběr zaměstnanců k zaplnění volných míst v organizaci.

Personální administrativa – tato část personální práce má za cíl zpracovávání dat o zaměstnancích, současně pak také zaznamenává veškeré změny o nich, tak aby byly v souladu se skutečnostmi a také s příslušnými právními normami v této oblasti.

Řízení lidských zdrojů – je činnost, kterou zajišťujeme odbornou stránku personální práce. Do této činnosti řadíme organizační, poradenskou a kontrolní činnost, kdy v této činnosti řízení lidských zdrojů zajišťuje služby jak pro vedoucí pracovníky, tak i pro jednotlivé zaměstnance. Řízení lidských zdrojů pak tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům. V neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. [8]

Pokud zmíníme definici řízení lidských zdrojů, pak tato je ve většině publikací uváděna jako činnost strategická a logicky promyšlená a to vzhledem k přístupu k lidem pracujícím v organizaci. Vždy si musíme uvědomovat tu skutečnost, že každý jedinec je součástí kolektivu, který přispívá k dosažení stanovených cílů každé organizace. [1]

Hlavní důraz při řízení lidských zdrojů je kladen:

- na zájmy managementu,
- na strategii podniku, do které je integrována i strategie lidských zdrojů,
- na nový přístup při hodnocení pracovníků,
- na dosažení cílu organizace, kdy je nutno investovat i do chápání a vzdělávání lidí, tedy do jejich celkového rozvoje,
- na stanovení cíle k dosažení oddanosti zaměstnanců k organizaci a to k jejím hodnotám i cílům,

- na posílení celkové kultury organizace. [1]

Hlavní úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů jsou obecně udávány tyto:

- usilovat o zařazování správného člověka na správné místo,
- zabývat se optimálním využíváním pracovních sil,
- formováním týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů,
- personálním a sociálním rozvojem podniku. [8]

Vzhledem k celkovému rozvoji veřejné správy je personální management brán jako jeden z důležitých prvků a to při změnách, které v posledních letech ve veřejné správě probíhají. Mezi současné trendy řízení lidských zdrojů ve veřejné správě patří tyto uváděné:

- flexibilní personální management,
- decentralizovaný management,
- zvýšení odpovědnostních vztahů,
- speciální management vedoucích pracovníků,
- výkonnost managementu,
- zvyšování motivace pracovníků,
- odměňování podle individuálního výkonu,
- zvyšování diverzity ve státní službě,
- prosazování etického chování pracovníků,
- zvyšování vnitřní a vnější mobility pracovníků,
- redukci nadbytečného počtu pracovníků.[12]

Řízení lidských zdrojů může být koncepčně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů.[1] Pokud tedy vycházíme z toho, že v rámci státní správy je člověk to hlavní a dá se říct i nejdůležitější součástí „pracovního procesu“, pak je nutno také i takto k němu přistupovat.

Řízení lidských zdrojů ve státní, resp. veřejné správě oproti soukromému sektoru je však svým způsobem specifické, a to jednak pro absenci zde nepůsobících důsledků tzv. „tržních mechanismů“, a jednak s ohledem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů ve státní či veřejné správě úzce souvisí s politickým, resp. legislativním rámcem v dané oblasti, neboť jinak je řízen rezort policie a jinak např. resort kultury či zdravotnictví. Společné těmto resortům je zpravidla pak jen to, že všechny tyto resorty mají za cíl poskytovat služby, které mají být co nej kvalitnější a široké veřejnosti pokud možno co nejdostupnější. Hledisko

kvantitativní bývá zde zpravidla druhořadé. Navíc veřejná správa je i postižena jakousi skrytou centralizací, je zde patrná tendence většinu nabízených služeb soustřeďovat do sídel obcí s rozšířenou působností, kde pro tyto účely jsou vytvářeny jednotlivé odbory. Politická reprezentace pak veřejnou správu ovlivňuje především v rámci poskytnutého ekonomického rámce, který stanoví pro konkrétní období i příslušný objem finančních prostředků na provoz jednotlivých organizací v rámci veřejné správy. Tato skutečnost se pak pochopitelně musí promítat i do způsobu, jakým je pracoviště organizováno. V tomto směru lze očekávat skryté slučování jednotlivých pracovních míst, kdy konkrétní pracovník mnohdy vykonává práci určenou jinému, často jinak kvalifikovanému pracovníkovi. V tomto ohledu bývá časté např. vedení správního řízení v prvním stupni řadovým referentem obecního (městského) úřadu, který např. vede řízení o odebrání sociálních dávek konkrétní osobě apod. Tedy politická reprezentace skrze ekonomické mechanismy vycházející z aktuálně schváleného rozpočtu vládou nepřímým způsobem ovlivňuje i řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a takto nepochybně alespoň z části definuje i aktuální personální strategii ve veřejné správě. Pracovníci, kteří se pak přímo podílí na řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, a tedy řeší i personální otázky, takto nemají dostatečný prostor k potřebné flexibilitě, což v konečném důsledku přináší i jistou strnulost veřejné správy. Navíc současný stupeň byrokratizace veřejné správy pak ještě více, než tomu bylo dříve, omezuje prostor pro vlastní iniciativu zde působících pracovníků, což zpětně ovlivňuje jejich motivaci podávat adekvátní očekávané výkony.

2.4 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů ve státní správě

Současnost v řízení lidských zdrojů ve státní správě dnes reprezentují všechny nové přístupy k personálnímu řízení. Takto přístupy, které se snaží prosazovat a především dávat důraz na chápání lidí jako potenciálu, do kterého se vyplatí investovat. Koncept učící se organizace dnes takto opět nabývá na významu.

Ve veřejné správě, a potažmo tedy i ve státní správě, se řízením lidských zdrojů zabývá personální management, který je u jednotlivých organizací zastoupen buď jediným pracovníkem s personální pravomocí, anebo různě velkým personálním útvarům. Cíle řízení lidských zdrojů je pak možno členit na ty, na které nahlížíme převážně z ekonomického hlediska, a pak na ty, na které nahlížíme z hlediska sociálního.

Hlavním cílem procesu řízení lidských zdrojů je však provádět řízení lidských zdrojů tak, aby mohla organizace, tedy i státní správa, plnit v plném rozsahu své stanovené cíle. Při plnění stanovených cílů se v rámci řízení lidských zdrojů zaměřujeme především na:

- rozvoj pracovníků,
- ocenění pracovníků,
- vztahy mezi pracovníky.

Cílem je nepochybně také i zabezpečení kvalitativní a kvantitativní stránky lidských zdrojů. U kvalitativní stránky je tímto myšlena motivace, výkonnost a tvořivost zaměstnanců. U kvantitativní stránky jde pak především o zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných zaměstnanců, ale zde můžeme zařadit také vhodnou věkovou a profesní strukturu zaměstnanců. [1]

V této souvislosti je potřeba uvést jednotlivé fáze personální práce v rámci veřejné správy:

- personální administrativa
- personální řízení
- řízení lidských zdrojů
- personální činnost a její propojenost v rámci organizace.

Fáze řízení lidských zdrojů pak v tomto ohledu představuje nejnovější koncepci personální práce, která se i nadále vyvíjí v rámci celé státní správy.

Jelikož úředníci a ostatní pracovníci ovlivňují výsledky činnosti orgánů a institucí ve státní správě, kvalitu a efektivnost výsledku, je i činnost personálního managementu ve veřejné správě dosti významná. Spočívá v těchto bodech:

- analýza pracovních míst a jejich náplň,
- analýza funkčního zařazení,
- nábor a výběr budoucích zaměstnanců,
- vzdělávání a kariérní růst, hodnocení efektivnosti vzdělávacích programů,
- hodnocení výkonnosti pracovníků, kariérní hodnocení a motivace k vyššímu výkonu,
- objektivní odměňování pracovníků,
- změny pracovního zařazení,
- zabezpečení dobrých pracovních podmínek,
- boj proti korupci a etika ve veřejné správě.

Snahou personálního managementu ve veřejné správě je pak dosáhnout stavu, kdy zaměstnání ve veřejné správě bude hodnoceno jako prestižní zaměstnání, které povede ke zvýšení kvality výstupů činností jednotlivých orgánů a institucí ve veřejné správě a zvýšení jejich image před veřejností. Snahou je pak především „debyrokratizace“ veřejné správy. [9]

V rámci veřejné správy jsou pak charakterizovány pro personální management tyto hlavní předpoklady, přístupy a cíle:

- strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory a formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků,
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace,
- personální práce se stává páteří, nejdůležitější oblasti řízení lidských zdrojů organizace, ústřední manažerskou roli,
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nejvyššího vedení organizace,
- klade se mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů, jako nástroj flexibilizace organizace,
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníka s organizací,
- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů,
- vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace.

K závěrům úkolů a cílů v rámci řízení lidských zdrojů je nutno uvést, že personalisté musí k celému procesu řízení a personální práce přispívat velkou měrou tak, aby celý tento proces zdokonalili, dále rozvíjeli a byli schopni podávat rady a pomoc. [14]

V zásadě je však nutno uvést, že pro celkově nový přístup ohledně řízení lidských zdrojů v rámci veřejné správy je jasně stanovený cíl, který je v našich podmínkách stanoven **„Koncepcí vzdělávání ve veřejné správě“**, která byla přijata vládou v roce 2000, přičemž i nadále je pak prováděna jeho analýza a současně taktéž probíhá i proces přípravy návrhu zákona o úřednících veřejné správy a o vzdělávání ve veřejné správě. [17]

2.5 Činnost personálních útvarů ve státní správě

Základní činnost personálních útvarů je rozčleněna do těchto základních bodů, které jsou shodné jak v soukromé, tak i státní správě:

1. Analýza pracovního místa – je výchozím bodem pro další personální činnost a je především sběrem informací. Musí nám poskytovat přesný popis pracovního místa, na jejím základě musíme dojít k přesnému stanovení požadavků, které budou kladeny na konkrétního pracovníka, který by toto místo měl obsadit. S tímto pak samozřejmě souvisí i samotné stanovení rozsahu znalostí a dovedností, které budou nezbytně vyžadovány pro výkon konkrétní práce. Analýza pracovního místa pak ve svém důsledku rovněž i formuluje podstatné skutečnosti zohledněné při následném výběrovém řízení tak, aby bylo možno oslovit potenciální uchazeče, kteří by měli mít možnost s dostatečným předstihem se rozhodnout, zda budou danou nabídku akceptovat. Získané informace analýzou pracovního místa se mohou dále využívat ke snížení fluktuace, a tedy takto i ke stabilizaci zaměstnanců v rámci organizace, resp. ke zvýšení jejich spokojenosti. Takto je zřejmé, že analýzu pracovního místa lze využít nejen při vzniku a obsazení nového pracovního místa, ale i při zlepšování pracovního prostředí.

2. Personální plánování – musíme dopředu předvídat potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů, kdy s tímto také souvisí i dobrá znalost potřeb organizace. Nastane-li v organizaci potřeba vytvořit nové pracovní místo, je potřebné zjistit, zda toto místo obsadíme uchazečem z vnitřního zdroje, anebo budeme vzniklou situaci řešit vnějšími zdroji, tedy prostřednictvím otevřeného výběrového řízení. Při personálním plánování musíme proto dodržovat určitou posloupnost. Tedy nejprve si obstarat dostatek relevantních informací. Po této fázi pak následuje podrobná analýza všech podmínek nezbytných pro výkon konkrétní pracovní profese. Závěrečnou fází tohoto procesu pak představuje precizní zpracování prognózy a konečná varianta personálního plánu. Při celkovém personálním plánování tedy vycházíme především z vize organizace a z této vycházejících strategických cílů organizace. I když tento personální plán bude sestaven, není zde dána podmínka, že musí být bezpodmínečně dodržen. Rovněž premisa o tom, že tento personální plán je neměnný zde neplatí, tento je flexibilní a obvykle pružně reaguje na změnu firemní strategie. [8]

3. Získávání pracovníků – můžeme zvolit více možností, a to buď z vnitřních zdrojů, anebo z vnějších zdrojů, vždy však musíme vycházet a postupovat v zájmu organizace tak, abychom cílovou skupinu vhodně oslovili a to následně:

- buď se uchazeč nabízí sám,
- využijeme doporučení stávajícího zaměstnance,
- postupujeme ve spolupráci s odbory, případně se sdružením odborníků,
- pomoci vývěsek nebo inzerce ve sdělovacích prostředcích,

- můžeme taktéž oslovit a spolupracovat se vzdělávacími institucemi,
- využijeme komerčních zprostředkovatelů nebo využijeme spolupráce s úřady práce.

V tomto procesu musíme mít na mysli i ten fakt, že se získáváním pracovníků úzce souvisí i ostatní personální činnost.

4. Výběr pracovníků - při konkrétním výběru pracovníků, tedy v době kdy již provádíme samotné kroky k získání a obsazení konkrétního pracovního místa, pořádáme tzv. předkola výběrového řízení, ve kterých zpravidla toliko administrativně bez kontaktu se samotným uchazečem vyloučíme uchazeče, kteří nevyhovují požadavkům, které byly organizací stanoveny k obsazení místa. Při tomto pak vycházíme z předložených dokumentů samotnými uchazeči. Může se zde jednat například o rozpor ohledně požadavku na nejvyšší dosažený stupeň vzdělání, či o rozpor v požadovaném a skutečném zdravotním stavu uchazeče. Samotný výběr uchazeče pak probíhá většinou formou pohovorů nebo dotazníků. Výběru za organizaci se pak zpravidla účastní jak pracovník personálního útvaru, tak i samotní vedoucí pracovníci.

5. Přijímání zaměstnanců – samotné přijetí zaměstnanců je obvykle doprovázeno uzavřením pracovní smlouvy či dohody o provedení práce, tyto mohou být ve formě jak ústní, tak i písemné. Vždy však musí taková ujednání splňovat náležitosti, jako jsou datum nástupu, určení místa výkonu práce, druh práce. Také by zde mělo být samozřejmě i výslovně uvedeno, resp. přesně specifikováno, zda se jedná o pracovní poměr na dobu určitou či na dobu neurčitou. Spolu s pracovní smlouvou má zaměstnanec pak obdržet i platový výměr, případně i přesný popis pracovní činnosti, který však může být postupem doby doplněn nebo pozměněn. [8]

6. Hodnocení – hodnocení pracovníků je prováděno zpravidla přímým nadřízeným, ale vždy v přímé součinnosti a se zpětnou vazbou na personální útvar, který vykonává jednak organizační, ale i odbornou stránku. V neposlední řadě však musí vykonávat i kontrolní část hodnocení. Personální útvar by měl pak vůči jednotlivým vedoucím pracovníkům minimálně v tomto ohledu zajišťovat jednak jejich proškolení o tom jak mají hodnocení vést, a jednak těmto pro tyto účely opatřit i potřebné dotazníky či jiné formuláře. Veškeré výstupy z provedených hodnocení by měly být poté uloženy na personálním útvaru.

7. Odměňování – již bylo uvedeno, že platový výměr obdrží zaměstnanec spolu s pracovní smlouvou. Pokud se soustředíme na zaměstnance ve státní správě pak tento je zařazen do příslušné platové třídy a to dle katalogu prací a to vždy podle druhu práce uvedené v pracovní

smlouvě. Podle délky započitatelné praxe je zaměstnanec pak zařazen do platového stupně. Další nárokovou částí mzdy pak může být zvláštní příplatek a příplatek za vedení. Nenárokové části platu, o kterých rozhoduje zpravidla přímý nadřízený, a které může sám navrhnout, je pak jednorázová odměna anebo osobní příplatek. Personální útvar v tomto ohledu pak obvykle provádí spíše již jen administrativní činnost, resp. dohled nad tím, aby vše bylo v rámci platných právních norem.

8. Vzdělávání – v této oblasti se je třeba zaměřit nejen na rozvoj jednotlivce, ale i na rozvoj organizace jako celku, tak aby rozvoj pracovních a vzdělanostních schopností jedince byl ku prospěchu nejen jeho samotného, ale i celé organizace. Každá organizace by měla mít zpracovaný plán profesního zdokonalování zaměstnanců. Za koncepci a programy systému vzdělávání ve státní správě zodpovídá ministerstvo vnitra, které taktéž tyto koncepce vytváří.
[8]

9. Pracovní vztahy a péče o pracovníky – je to jedna ze součástí, která ovlivňuje pracovní výkon. Předpokladem pro dosažení dobrých vztahů je tvorba pracovních podmínek a pracovního ovzduší. Management zde pak právě bývá tím prvkem organizační struktury, který vytváří konkrétní atmosféru na pracovišti. K pracovním vztahům také neodmyslitelně patří i celková firemní kultura.

10. Ukončení pracovního poměru – v oblasti ukončení pracovního poměru je postavení personálního útvaru spíše administrativní a hlavním jeho úkolem je dohlížet, aby veškeré postupy při ukončování pracovního poměru byly dle platných norem. Zcela jistě zde můžeme zařadit i předávání informací odchodivšímu pracovníkovi o jeho dalších možnostech uplatnění v oboru v rámci jeho dosavadní profese. Takových informací by se pak tomuto mělo dostat právě od personálního pracoviště. Další z mnoha činností personálního útvaru je pak archivace písemností a dále vedení evidencí spojených s uvolňováním zaměstnanců.

11. Personální informační systémy – činnost personálních útvarů v současné době je plně závislá na technické podpoře, kterou využívá jednak při sběru dat, a jednak při jejich zpracovávání a uchovávání. Předpokladem je zde však dobré propojení jednotlivých agend a taktéž spolupracujících externích a interních systémů. Jedním z hlavních předpokladů je však přesné a včasné vkládání informací do těchto systémů a to především ze stran vedoucích pracovníků.

Ze shora uvedeného vyplývá, že mezi klíčové personální činnosti patří vytváření a analýza pracovního místa, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků a také hodnocení pracovníků. [8]

2.6 Přístupy k řízením lidských zdrojů ve státní správě

Přístup k řízení lidských zdrojů je obvykle uváděn dvojí a to měkký a tvrdý. Oba tyto přístupy pak mají i své klady a zápory. Jejich konkrétní užití je obvykle limitováno mnoha skutečnostmi, avšak aplikace žádného z těchto stylů v čisté formě není možná.

Měkký přístup – vychází z tzv. školy lidských vztahů. Celá tato koncepce zpravidla vede k oddanosti pracovníků. Jelikož je zde kladen hlavně důraz na motivaci, komunikaci a vedení, je takto zde vytvořen i předpoklad pro začlenění jednotlivých pracovníků do rozhodovacího procesu. Tímto můžeme docílit právě získání velké důvěry v organizaci, ale musíme mít v rámci organizace vybudovanou určitou kulturu. [1]

Tvrdý přístup - tento směr přistupuje k lidskému kapitálu odlišně, platí zde premisa o tom, že člověk v rámci pracovního procesu je toliko řízen a jeho iniciativa zde není vítána, resp. tato je spíše nežádoucím prvkem. Celkově tato strategie je vedena v tom smyslu, že i v lidském kapitálu lze dosáhnout stanoveného cíle [1].

V rámci dalšího vývoje teorií řízení lidských zdrojů jsou pak uváděny i další přístupy k lidským zdrojům, a to:

Model nejlepšího postupu - zdůrazňuje oddanost a také angažovanost zaměstnanců za účelem zajištění určité kultury v organizaci.

Harvardský systém – zdůrazňuje, že řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.

Model shody – který zastává názor, že strategie organizace musí být v souladu se strukturou organizace a celkovým systémem řízení lidských zdrojů.

Kontingenční model – cílem je soulad řízení lidských zdrojů a strategie organizace. [1]

Pokud máme zhodnotit oba tyto přístupy z hlediska státní správy, pak přetrvává názor, že není vhodné izolovaně prosazovat ani jeden takový směr, ale naopak je vhodné tyto kombinovat. Vždy je však potřeba mít na zřeteli, že lidské zdroje jsou obvykle jediným skutečným kapitálem konkrétní organizace, byť „*činnost státních úřadů je něčím podstatně odlišným od hospodářsko-správní činnosti soukromých podniků, i když jak uvádí Weber, je toto pohled, který vznikl výhradně v Evropě*“.[6]

Zcela z osobního hlediska dávám přednost „měkkému přístupu“ řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a to spolu s „modelem nejlepšího postupů“. Mám za to, že pokud na pracovišti skutečně panuje dobrá komunikace, jak shora dolů tak i opačně, má toto dobrý vliv na celkovou atmosféru a kulturu na pracovišti, což v konečném důsledku budu zjevné i ve výstupech, které v organizaci vznikají.

2.7 Modely zaměstnávání pracovníků

Pokud se zaměříme na modely zaměstnávání uplatňované v organizaci tedy ve státní správě, nutno uvést, že v rámci modelu zaměstnanosti ve státní správě rozlišujeme v současné době:

- kariérní systém a
- poziční systém.

Kariérní systém je typickým spíše pro evropský státní systém. Spočívá na zákonné úpravě služebních vztahů. V tomto systému se jeví jako výhodné setrvat ve veřejné službě, jako v zaměstnání celoživotním. Na nástupní pozice a tedy na začátku kariéry, jsou přijímáni noví zaměstnanci, kdy tito jsou postupem doby povyšováni a to za předpokladu, že splňují kvalifikační podmínky a podmínky dané zákonem.

K základním prvkům kariérního systému jsou uváděny:

- celoživotní profesionální dráha,
- nástup do zaměstnání – předpoklad začátku kariery,
- růst platového hodnocení,
- relativní trvanlivost pracovního poměru,
- služební vztahy přetrvávají i v době opuštění pracovního poměru,
- platí princip seniority. [22]

Poziční systém je uplatňován ve větším rozsahu v anglosaském správním systému, který aplikuje tzv. katalog služebních míst. Na takto stanovené katalogové místo se v době obsazování tohoto místa může hlásit uchazeč, o jehož přijetí či nepřijetí je rozhodováno toliko na základě jeho schopností prokázaných ve výběrovém řízení. Tedy i stávající zaměstnanec je povyšován na základě svých aktuálních znalostí a dovedností, tedy nikoli automaticky podle délky praxe. Tento systém je také nazývám jako systém smluvní.

Za základní prvky pozičního systému jsou považovány:

- povýšení podle zásluh,
- přijetí na základě splnění právních předpisů,
- neplatí zde princip seniority. [22]

K výhodám zde patří větší možnost výběru mezi uchazeči při obsazování volného funkčního místa. Jako nevýhoda se zde může jevit menší stabilita osazenstva daného pracoviště.

Pokud v minulosti byl striktně prosazován jen jeden z těchto modelů v rámci státní správy, pak v současné době bývá prosazován a uplatňován zpravidla smíšený systém, tedy systém jak s prvky kariérního, tak i pozičního (smluvního) systému.

Povýšování jedince na základě dědičnosti – nástupnictví je v demokratickém zřízení zcela vyloučeno.

K uplatňování prvků kariérního a pozičního systému v rámci státní správy by bylo vhodné doplnit tento i o tzv. „scouting“, kdy se jedná o vyhledávání talentů, resp. vhodných pracovníků pro konkrétní profese. Mělo by být zcela běžné vyhledávat budoucí zaměstnance státní správy například již na vysokých školách tak, aby i do státní správy byl příliv dostatečně vzdělaných zaměstnanců a to především v požadovaných oborech. Tento systém je v posledních letech stále více uplatňován především v soukromém sektoru a spíše dochází k „přetahování“ dobrých zaměstnanců ze státní sféry do soukromého sektoru.

2.8 Etika ve státní správě

Pokud budeme vycházet z definice organizace, pak pro jakoukoliv organizaci je typické, že se jedná o různě velké seskupení lidí, které je zpravidla neosobního charakteru a vzniká s konkrétním zaměřením [3].

Činnost organizace je strategická a zpravidla ve shodě s původní vizí, přičemž strategie bývá naplňována skrze jednotlivé zaměstnance. Samotné postupy vedoucí k dosažení cílů organizace by se pak měly řídit jednotlivými etickými principy. Aplikované etické principy jsou pak v mnoha ohledech i limitujícím faktorem při práci státních zaměstnanců, kteří pracují prakticky výhradně s občany. Tito musí tedy mít i značný rozhled v oblasti mezilidských vztahů tak, aby mohli především psychicky zvládat svou práci. Z tohoto

pohledu se jeví jako velmi významné zavedení etických kodexů jak v soukromé, tak i ve veřejné sféře.

První úvahy, ale i první psaná pravidla – etické kodexy, vznikly v podnikatelské oblasti počátkem 20. století. Později, a to od sedmdesátých let 20. století se začaly etické kodexy objevovat i ve veřejném sektoru. V současné době se etické kodexy objevují ve většině veřejných českých institucí. Cílem etických kodexů je vnitřně uspořádat procesy tak, aby jejich obsahem byl soubor práv a povinností jednotlivých zaměstnanců, včetně hodnocení a stanovení cílů.

„Být etický neznamena být perfektní, vyžadovat od spolupracovníků maximální výkon, starat se o zákazníky „na úrovni“, pevně se držet litery zákona, žít v pokrytectví nebo se stát obhájcem některé náboženské doktríny, nýbrž podřizovat každé jednotlivé rozhodnutí etickým kritériím. Být etický znamená vnášet do rozhodovacího procesu etická kritéria a perspektivu stejně samozřejmě jako perspektivu ekonomickou.“ [2]

U nás byl Usnesením vlády České republiky přijat **„Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě“**, následně se pak stal i výchozím modelem pro rozpracování etických kodexů u jednotlivých profesí v rámci úřadů státní správy.

V preambuli tohoto kodexu je mimo jiné uvedeno *„zaměstnanec veřejné správy má zájem na efektivním výkonu veřejné správy, a proto si dalším vzděláváním prohlubuje svou odbornost“*.

Jednotlivé články kodexů pak obsahují nejen obecná ustanovení, ale také zpravidla, která řeší i konkrétní problémy, jako je střet zájmu, politická a veřejná činnost či zneužití úředního postavení.

Pokud se zamyslíme nad vynutitelností dodržování etického kodexu, resp. nad možnými sankcemi spojenými s jeho nedodržováním, pak docházíme k závěru, že ukládání konkrétních sankcí je z velké části diskutabilní. I když budou stanoveny případné sankce za porušování tohoto kodexu, musíme mít na vědomí to, že tento kodex není právním dokumentem. Etický kodex bývá obvykle jen doplňkem pracovní smlouvy a jeho vynutitelnost je sporná.

2.9 Přijímání zaměstnanců státní správy

Pokud se zaměříme na přijímání zaměstnanců státní správy, pak toto je v současné době uplatňováno především formou volné soutěže. Je ale nutno uvést, že velmi dlouhou dobu byl ve státní správě v České republice uplatňován i kariérní systém a tudíž z vnějších zdrojů se získávali lidé jen pro nejnižší a vyšší funkce. Tento přístup se však v řadě ohledů ukázal jako neefektivní. Tedy celý systém řízení lidských zdrojů musí mít přímou a také i logickou propojenost se všemi řídicími složkami jednotlivých úřadů, a především tento systém musí být systémem otevřeným.

Při vyhlašování volných míst má být zvolen nejvhodnější způsob a to přesně podle provedené analýzy pracovního místa. Tedy má být přesně stanoven výkon práce, popis pracovní funkce, požadavek na vzdělání, postavení pracovníka, jeho odpovědnost, pravomoc, případně i pracovní podmínky, a pokud možno také i platové zařazení. U speciálních pracovních míst je pak nutno také uvést i případné fyzické a duševní požadavky, které například souvisí s nutností vykonání psychotestů, nezřídka je nezbytné proklamovat i požadované pracovní zkušenosti či dosažený stupeň vzdělání i v jiných oborech. V rámci obsazování vyšších funkcí se pak často využívá i tzv. doporučení kompetentních osob.

V současné době, pokud se jedná o informovanost o volných pracovních místech ve státní správě, je možno využívat jak inzerci v tisku, tak i počítačovou síť.

Uchazeči o pracovní místo ve státní správě by pak měli předkládat následující dokumenty: životopis, rejstřík trestů, lékařské osvědčení, hodnocení, případně reference z předchozích zaměstnání. [14]

Samotný výběr mezi uchazeči o pracovní místo by měl být proveden transparentně a to podle předem stanovených kritérií. Samotné předkolo výběrového řízení by mělo vyřadit uchazeče, kteří zcela nesplňují požadovaná kritéria spojená s obsazovaným pracovním místem, následně by měl být sestaven seznam uchazečů, kteří budou dále pozváni k výběrovému řízení a to tak, aby nedocházelo ani k náznaku jakékoliv preference toho kterého uchazeče o pracovní místo. S ohledem na tento požadavek se pak často vyhotovuje abecední seznam uchazečů o volné pracovní místo jedince, případně podle data doručení žádosti přijetí.

Pokud se zaměříme na samotný proces obsazování pracovního místa, musíme zde připomenout, že do činnosti personálního útvaru nelze zařadit toliko nábor pracovníků a činnosti spojené s uzavíráním a ukončováním pracovního poměru, neboť personální útvar se vždy zásadním způsobem podílí také na kvalitě práce s lidskými zdroji.

Již Weber označoval pracovníka ve veřejné správě jako toho, kdo je loajální, objektivní, nadstranický a musí si být vědom toho, že slouží. [1]

Tyto vlastnosti tvoří samotnou podstatu úředníka ve veřejné správě, navíc celá tato charakteristika je do značné míry i nadčasová. V této souvislosti je však nutno poznamenat, že aby toto mohlo být naplněno, musí být na pracovišti také i vhodné klima. Jen tak lze obvykle dosáhnout zájmu pracovníků např. o sebezdokonalování, tedy nejen o sebevzdělávání v širším slova smyslu. Dobře motivovaní zaměstnanci jsou pak výhodou celé organizace.

3. Řízení lidských zdrojů Policie České republiky

Jelikož žádný demokratický stát, tedy ani Česká republika, nemůže fungovat bez určitého řádu, dochází k vytváření orgánů, které mimo jiné mají za úkol zajišťovat stabilitu a veřejný pořádek. Policie České republiky v tomto ohledu pak nepochybně plní nezastupitelnou roli. Tato je charakterizována, jako ozbrojený bezpečnostní sbor z čehož vyplývají i určitá její specifika při výběru jejich zaměstnanců oproti ostatním odvětvím veřejné správy. Z tohoto pak vyplývají částečně také i jednotlivá specifika při řízení samotných lidských zdrojů Policie ČR.

Státní úředníci, kde zaměstnance policie nepochybně přiřazujeme, jsou popisováni jako byrokraté, kteří realizují prostřednictvím demokratických procesů opatření, o kterých dříve rozhodli politici.

3.1 Řízení lidských zdrojů a organizační struktura Policie ČR

I přes částečnou decentralizaci řízení lidských zdrojů v rámci Policie ČR v určitých směrech a při stanovené strategii, například při náboru nových policistů, nebo při systemizaci míst policistů a zaměstnanců Policie ČR, je stále využíváno centralizovaného řízení, kdy zásadní rozhodovací akty jsou realizovány na Ministerstvu vnitra ČR (dále MV) a Policejním prezidiu. Oproti tomu při výběru policistů na konkrétní místa již dochází v posledních letech, a to především od 1. 1. 2007, kdy nabyl účinnost zák. č. 361/2003 Sb., k určité decentralizaci kdy přímí nadřízení se již aktivně přímo účastní výběru svých nových podřízených při výběrových řízeních.

Policii České republiky zařazujeme do odvětví společenských potřeb a řídícím článkem je zde Policejní prezidium. Policie České republiky je charakterizována jako ozbrojený bezpečnostní sbor, jehož činnost je aktuálně definována zákonem č. 283/1991 Sb., O Policii ČR [15]. Její činnost je mocenská, donucovací, ale také i výrazně preventivní, i v této roli pak vystupuje v rámci veřejné správy. Činnost Policie České republiky je financována ze státního rozpočtu, přičemž aktuálně schválené výdaje spojené s činností Policie České republiky jsou pro rok 2010 ve výši 34.465.605 tis. Kč., tyto pak spadají do rozpočtové kapitoly vyčleněné Ministerstvu vnitra České republiky pro takový rok [16].

V rámci Policie České republiky rozlišujeme útvary s územně vymezenou působností a dále útvary s působností na celém území České republiky. Podle zákona základní organizační součásti Policie České republiky jsou:

- Policejní prezidium,
- útvary policie s celostátní působností,
- krajská ředitelství policie,
- útvary zřízené v rámci krajských ředitelství Policie České republiky.

Činnost Policejního prezidia České republiky, v jehož čele stojí policejní prezident, je ve vztahu k Policii České republiky při plnění úkolů dle zákona o policii řídící.

Základní organizační struktura Policejního prezidia se člení na tyto základní odbory, přesněji:

- kancelář policejního prezidenta,
- náměstek policejního prezidenta pro Službu kriminální policie a vyšetřování (SKPV),
- náměstek policejního prezidenta pro vnější službu,
- náměstek policejního prezidenta pro ekonomiku,
- ředitelství pro řízení lidských zdrojů.

K útvarům s působností na celém území České republiky patří tyto:

- Kriminalistický ústav Praha
- Letecká služba
- Národní protidrogová centrála SKPV
- Služba cizinecké policie
- Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV
- Útvar pro odhalování korupce a finanční kriminality SKPV
- Útvar pro odhalování organizovaného zločinu SKPV
- Útvar pro ochranu prezidenta ČR
- Útvar pro ochranu veřejných činitelů
- Útvar rychlého nasazení
- Útvar speciálních činností SKPV
- Útvar zvláštních činností SKPV.

Územních útvarů při Policii České republiky je pak v současné době celkem čtrnáct a tyto zcela kopírují území jednotlivých územních samosprávných celků, dříve krajů České

republiky. Tyto územní útvary pak mohou v rámci své činnosti dále zřizovat i jednotlivé útvary, odvětví či odbory.

3.2 Zabezpečení řízení lidských zdrojů Policie ČR

Jelikož Policie ČR spadá pod Ministerstvo vnitra je zde i určitá návaznost na něj. Pokud se blíže zabýváme Ředitelstvím řízení lidských zdrojů v rámci Policie ČR, je zde vztah částečné podřízenosti v personálních otázkách na toto ministerstvo, a to pouze ve vymezeném rozsahu.

V rámci Ministerstva vnitra ČR vykonává svou činnost personální odbor a to ve vztahu k Policii ČR mimo jiné v těchto oblastech:

- plní koordinační úlohy v oblasti služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů,
- připravuje celkový návrh systemizace služebních míst (počet služebních míst včetně počtu míst policistů zařazených v zálohách – vše dle objemu finančních prostředků stanovených státním rozpočtem na příslušný rok),
- vykonává funkci správce osobních dat,
- řídí finanční zabezpečení resortu na úseku mzdového zabezpečení, [27]

Ředitelství pro řízení lidských zdrojů má v rámci Policejního prezidia ČR následující strukturu:

- odbor strategického personálního řízení
- odbor personálního řízení a odměňování
- odbor vzdělávání.

Činnost ředitelství pro řízení lidských zdrojů v rámci policejního prezidia je především koordinační, neboť stanovuje přesnou koncepci v rámci personální politiky Policie ČR a také se podílí na celorepublikových náborových akcích a na koordinaci vzdělávání policistů a zaměstnanců Policie ČR prostřednictvím policejních škol, případně realizací konkrétních školení v rámci jednotlivých útvarů.

Pokud se dále zaměříme na vůbec nejnižší článek personální činnosti Policie České republiky, který podle organizačního členění představuje Ředitelství pro řízení lidských zdrojů na úrovni krajských ředitelství, pak k jeho činnosti je rozsáhlá s následující náplní.

Odbor personálního řízení a odměňování krajských ředitelstev: - zajišťuje činnost skupin personální administrace, personálního výběru, služebních příjmů, platů a sociálních evidencí. Současně k tomuto odboru přináleží i oddělení právních služeb, oddělení psychologických služeb a oddělení personálního plánování analýz.

Odbor personálního řízení a odměňování krajských ředitelství v rámci své působnosti vykonává pak následující činnost:

- zaměřuje se na zajišťování a uplatňování jednotné personální politiky Ministerstva vnitra České republiky a Policejního prezidia vůči Policii České republiky,
- řeší koncepční otázky řízení a organizaci policie v rámci jednotlivých krajů, současně navrhuje Policejnímu prezidiu i změny v oblasti systemizace pracovních míst,
- vymezuje spolupráci se školními policejními středisky, vyhodnocuje systém resortního a dalšího vzdělávání policistů a taktéž zaměstnanců,
- provádí přímý výkon personální práce s policisty a zaměstnanci krajského ředitelství,
- zabývá se komplexní přípravou podkladů určených k rozhodování vedoucích pracovníků,
- vyhodnocuje potřeby krajského ředitelství v oblasti personální práce,
- vede aktualizace sestav potřebných k návrhům případných změn v rámci systemizace pracovních míst,
- zpracovává stanoviska k návrhům jednotlivých interních aktů Ministerstva vnitra a Policejního prezidia, které se týkají personální práce,
- organizuje výběry uchazečů jak na místa řadových policistů, tak i na místa zaměstnanců krajského ředitelství,
- provádí dohled nad vykonáváním psychologických služeb,
- podílí se na vyšetřování pracovních úrazů,
- zabezpečuje zastupování krajského ředitele ve vymezených případech /soudní řízení ve věcech služebních/,
- zabezpečuje využití informačního systému,
- zajišťuje vedení mzdových evidencí s údaji o policistech a zaměstnancích a také spravuje i veškerou administrativu spojenou s vyplácením služebních příjmů a platů zaměstnanců,
- zabezpečuje podmínky pro vzdělávání policistů,

- a v neposlední řadě pak zajišťuje sběr informací určených k vyhodnocení konkrétních činností v rámci krajských ředitelství, např. využití intranetu a interních aktů řízení. [23]

Odbor personálního řízení a odměňování krajských ředitelstev má pak své zaměstnance, určené pro výkon konkrétních úkolů, rozmístěny na jednotlivých územních odborech a to tak, aby spolupráce s ostatním managementem byla co nejtěsnější, resp. tak, aby tito pracovníci byli stejně blízko jak řadovým zaměstnancům, tak i managementu jednotlivých územních celků.

3.3 Specifika kategorií zaměstnanců Policie ČR

U Policie České republiky jsou dvě kategorie zaměstnanců, jednu tvoří zaměstnanci v pracovním poměru, druhou tvoří příslušníci Policie ČR ve služebním poměru.

1. Zaměstnanci v pracovním poměru

V rámci Policie České republiky jsou tzv. občanští zaměstnanci v pracovním poměru a v plném rozsahu se na ně vztahuje pracovní právní vztah podle Zákoníku práce, tedy zák. č. 262/2006 Sb. Pokud se jedná o pracovní pozice zastávané právě těmito občanskými zaměstnanci, pak jsou většinou v oblasti tzv. servisních služeb, kdy za tímto pojmem si můžeme představit jak pracovníce úklidu, tak i pracovníky ostrahy objektů apod.

Podmínky pro přijetí a také celkové přijímací řízení je zde zcela shodné s ostatními úřady v rámci veřejné správy. I zde se provádí výběrové řízení na každé uvolněné či nově vzniklé pracovní místo. Pro uchazeče platí standardní požadavek pro přijetí, jako je předložení žádosti s životopisem, zdravotní prohlídka či doložení bezúhonnosti opisem z rejstříku trestů. Při nástupu na specializované útvary je pak nutno mít i bezpečnostní prověrku nebo psychologické vyšetření. Například v rámci pracovního zařazení na jakýkoli útvar Služby kriminální policie a vyšetřování je nutno mít minimální stupeň bezpečnostní prověrky „vyhrazené“.

Pro srovnání lze uvést, kolik bylo pracovních míst obsazených občanskými zaměstnanci za období posledních 5 - ti let u Policie České republiky.

Tabulka 3.1: Počty zaměstnanců PČR v pracovním poměru v letech 2005 – 2009

| rok | Početní stavy zaměstnanců PČR |
|-------------|-------------------------------|
| 2005 | 11.865 |
| 2006 | 11.829 |
| 2007 | 11.003 |
| 2008 | 10.889 |
| 2009 | 10.000 |

Zdroj: ŘLZ PP, /vlastní úprava, duben 2010/

Je zcela zřejmé, že stavy občanských zaměstnanců, tedy zaměstnanců v pracovním poměru u Policie České republiky se mění jen málo, toto je zcela v závislosti na nutnosti výkonu prací tak, aby byly dány podmínky a celkové zázemí k výkonu služby viz. Tab. 3.1.

2. Příslušníci Policie ČR ve služebním poměru

Největší část zaměstnanců policie tvoří příslušníci Policie České republiky ve služebním poměru, kdy tento služební poměr je upraven zákonem č. 361/2003 Sb., O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, který je účinný od 1. 1. 2007. Tento zákon také začal rozlišovat služební poměr na dobu určitou a služební poměr na dobu neurčitou. Uchazeč musí pro přijetí do služebního poměru splňovat tyto podmínky:

- občanství České republiky,
- věk nad 18 let,
- bezúhonnost,
- minimálně střední vzdělání s maturitní zkouškou,
- fyzickou, zdravotní a osobnostní způsobilost k výkonu služby,
- není členem politické strany nebo politického hnutí,
- nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost.

V případě přijetí do služebního poměru a to na dobu určitou, takto na dobu tří let, musí příslušník Policie České republiky absolvovat povinnou základní přípravu, která trvá u absolventů střední školy s maturitou celkem patnáct měsíců (9 měsíců odborné přípravy a 6

měsíců teoretické části). U absolventů vysokých škol právního směru tato příprava trvá celkem deset týdnů a je realizována kombinovanou formou. U absolventů jiných vysokých škol tato příprava pak trvá celkem dvanáct týdnů. Po uplynutí tříletého služebního poměru na dobu určitou se policistovi dnem následujícím tento služební poměr mění na dobu neurčitou.

Služební poměr vzniká dnem uvedeným v rozhodnutí služebního funkcionáře s personální pravomocí, fakticky však vzniká složením služebního slibu, tedy jeho podpisem.

„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život.“

Je však potřeba si uvědomit, že služební poměr s sebou nese i určitá omezení, jako je například omezení práva sdružování se v politických stranách, kdy je policistům zakázáno nejen členství, ale i veškerá činnost ve prospěch jakékoli politické strany či hnutí. Další omezení je pak na úseku podnikání. Zde je nutno také brát na zřetel i tu skutečnost, že dle svého funkčního zařazení musí splňovat i podmínky bezpečnostních prověrek, podmínky čistých lustračních ověření a již při přijetí do služebního poměru je seznámen s etickým kodexem Policie ČR.

K ukončení služebního poměru pak může dojít z těchto důvodů:

- uplynutím doby určité,
- propuštěním,
- úmrtím nebo prohlášením za mrtvého,
- dnem 31. prosince kalendářního roku, v němž příslušník dovršil věku 65 let. [18]

Pokud zhodnotíme skutečné početní stavy příslušníků PČR ve služebním poměru za sledované období 2005 – 2009, tyto se v průběhu tohoto snížily, snad největší rozdíl byl zaznamenán v roce 2006 kdy oproti roku 2005 ubylo celkem 1924 policistů a následně v roce 2008 oproti roku 2007 tento úbytek činil 3061 policistů viz. Tab. 3.2.

Tabulka 3.2: **Počty příslušníků PČR ve služebním poměru v letech 2005 – 2009**

| rok | Početní stavy příslušníků PČR |
|-------------|-------------------------------|
| 2005 | 47.025 |
| 2006 | 45.101 |
| 2007 | 45.317 |
| 2008 | 42.256 |
| 2009 | 42.080 |

Zdroj: ŘLZ PP, /vlastní úprava, duben 2010/

Pokud srovnáme obě tyto kategorie zaměstnanců, tedy zaměstnance Policie ČR v pracovním poměru a příslušníky Policie ČR ve služebním poměru, je zřejmé, že zaměstnanci v pracovním poměru jsou zde zastoupeni v menším počtu, blíže v kapitole 4.

3.4 Náborová kampaň Policie České republiky

V oblasti naplňování požadovaného počtu příslušníků Policie ČR podle schválené systemizace služebních míst, je neustále vyvíjen tlak k provádění opatření tak, aby tato místa byla v plném rozsahu naplněna. I vzhledem k této situaci bylo přikročeno k „masové“ náborové kampani, která byla, dá se říct, svým rozsahem ojedinělá. Zajišťováním dostatečného počtu policistů se zabývají útvary řízení lidských zdrojů na všech úrovních a to jak na centrální tak i krajské.

Náborová kampaň Policie České republiky byla realizována především z důvodu předpokládaného zvýšeného odchodu policistů v roce 2007 a tato proběhla v největším rozsahu v roce 2008 a dále pokračovala v roce 2009. Z poskytnutých údajů Policejního prezidia, Odboru preventivně informačního pak vyplývá, že náklady na tuto kampaň jen v roce 2008 činily 38.803.547,-Kč (včetně DPH). Koordinátorem takové kampaně pak bylo přímo Policejní prezidium.

Pro upřesnění, největší výdaje byly na reklamu realizovanou v televizním vysílání. Do nákladů v rámci realizace Zelené linky pak byly začleněny náklady na školení jak personalistů, tak i operátorů pro které byly speciálně zhotovené příslušné manuály. Do

ostatních nákladů pak spadají náklady jako tisk propagačních materiálů, pronájem některých inzertních ploch a také i polep na auta s nápisem POMÁHAT A CHRÁNIT viz. Tab. 3.3.

Tabulka 3.3: Náklady na náborovou kampaň v roce 2008

| č. | Konkrétní vynaložení nákladů prostřednictvím: | v Kč |
|-----------|---|-------------------|
| 1. | TV | 22.900.000 |
| 2. | Internet | 3.870.420 |
| 3. | Tisk | 5.415.600 |
| 4. | Rozhlas | 738.276 |
| 5. | Zelená linka | 2.538.803 |
| 6. | Ostatní náklady | 2.286.798 |
| 7. | Odměna agentuře | 993.650 |
| 8. | Odměna manažera policejního prezidia | 60.000 |
| | Celkem | 38.803.547 |

Zdroj: PIO KPP, /vlastní úprava, březen 2010/

V průběhu náborové kampaně, tedy v průběhu roku 2008 a 2009 byl přijat k Policii České republiky poměrně velký počet policistů.

Tabulka 3.4: Přehled policistů v období let 2005 – 2009

| rok | počet přijetí | počet odchodů |
|-------------|---------------|---------------|
| 2005 | 1.550 | 3.309 |
| 2006 | 2.357 | 1.772 |
| 2007 | 2.414 | 5.475 |
| 2008 | 3.782 | 3.423 |
| 2009 | 2.862 | 2.342 |

Zdroj: ŘLZ PP, /vlastní úprava, březen 2010/

Provedeme-li srovnání počtu nově příchozích policistů s počtem odešlých policistů ve sledovaném období, pak je např. zřejmé, že v roce 2008, viz. Tab. 3.4, bylo přijato o 1.368 policistů více než v roce 2007. Nutno však podotknout, že enormní odchod policistů ze služebního poměru v roce 2007 byl spojen s již dříve zmíněným přijetím zákona O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů účinným od 1. 1. 2007. Tato skutečnost se následně pak také i odrazila v poklesu odchodivších policistů v roce 2008, kterých ve srovnání s rokem

2007 odešlo ze služebního poměru o 2.052 méně. V roce 2008 jsme mohli i s ohledem na tyto skutečnosti zaznamenat kladný přírůstek, který činil 359 policistů. Pokud přepočteme náklady vynaložené na náborovou kampaň v roce 2008 na počet nově nastupujících policistů, pak tyto náklady na jednoho nového policistu činily 10.260,-Kč. V tomto směru však nelze hodnotit, zda je tato částka adekvátní, když nelze určit, kolik nových policistů by v r. 2008 k Policii České republiky přišlo, kdyby náborová kampaň neprobíhala.

Cílem zmíněné kampaně bylo nejen oslovit co největší počet potenciálních uchazečů o práci policisty, ale také celkově představit práci policie jako moderní a perspektivní organizace. Proto podle shora uvedených výsledků kampaně je zřejmé, že tato skutečně oslovila poměrně velkou část občanů a v souvislosti s touto kampaní pak počínaje rokem 2008 značně vzrostl zájem u občanů o práci u Policie České republiky.

Osobně však nepřisuzuji úspěchu této kampaně až tak velký význam, jelikož je třeba zdůraznit i ten fakt, že v roce 2008 se i v naší republice začala projevovat ekonomická krize, vzrostla nezaměstnanost. V tomto období také probíhala i jiná kampaň, která sice byla zaměřena na snižování dopravních nehod „Nemyslíš - zaplatíš“, ale i tato zcela jistě oslovila velkou část občanů a i vlivem této mohl vzrůst zájem o práci u policie. Můj názor je i ten, že nebude možno celkově zhodnotit výsledek náborové kampaně, jelikož koncem roku 2009 byl vyhlášen „stop stav“ a k policii nejsou od této doby přijímáni žádní noví policisté, kdy toto je dáno právě ekonomickou situací, která se zcela logicky odrazila i v rozpočtu Policie ČR na rok 2010.

3.5 Vzdělávání policistů a zaměstnanců

Pokud se jedná o vzdělanostní předpoklady policistů, tak do roku 1989 byly požadavky na uchazeče velmi nízké. V podstatě jediným předpokladem pro přijetí do tehdejšího Sboru národní bezpečnosti bylo ukončené středoškolské vzdělání bez maturity, případně takové studium zakončené odbornou zkouškou (výuční list) a někdy stačilo i toliko základní vzdělání. Ještě v roce 2004 sloužilo u Policie České republiky celkem 17 policistů se základním vzděláním. Zásadní změna v tomto ohledu pak nastala při přijetí zákona č. 361/2003 Sb., O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, kdy po nabytí jeho účinnosti byla provedena systemizace služebních míst, u kterých současně pak byly zcela přesně definovány i požadavky na dosažené vzdělání u případných uchazečů o tato místa. Tato skutečnost pak mj. i následně vedla k tomu, že větší množství policistů, kteří taková

místa, resp. pracovní pozice zastávali, bylo nuceno doplnit si předepsané vzdělání. Zákon tehdy poměrně přesně stanovil i dobu, do kdy takto musí jednotliví policisté učinit. Policistům, kterým bylo tímto zákonem uloženo doplnit si vysokoškolské vzdělání nejméně v bakalářském stupni, byla pak pro tento účel stanovena lhůta o délce čtyř let (od účinnosti zmíněného zákona č. 361/2003 Sb.). V případě nedodržení této podmínky musí pak policista své místo opustit, to však v praxi často znamenalo úplný odchod zkušeného policisty z resortu, přestupy na nižší funkce těmito policisty zpravidla nebyly akceptovány, zejména pak u policistů délesloužících. Ovšem zde musíme uvést i druhou stránku věci a to tu, že odchodem těchto policistů se sice uvolní místa, která se dají dosti rychle obsadit nově příchozími případně i stávajícími policisty, ale tito nebudou mít dostatek zkušenosti a znalosti právě v mnoha speciálních oborech.

Pokud se zaměříme u policistů na samotnou možnost zvyšování si vzdělání, tak policisté se mohou vzdělávat nejen ve školských zařízeních Ministerstva vnitra, ale prakticky na jakékoliv střední či vysoké škole podle svého rozhodnutí, navíc takto mohou činit i mimo území České republiky.

V rámci resortní přípravy je pak u policistů realizována především příprava k samotnému výkonu povolání policisty. Další vzdělávání a příprava instruktorů či školitelů je pak prováděna v rámci středních a vyšších policejních škol jako jsou:

- Vyšší policejní škola MV v Brně
- Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV v Holešově
- Vyšší policejní škola MV v Jihlavě
- Vyšší policejní škola MV v Pardubicích
- Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV v Praze
- Školské účelové zařízení Ministerstva vnitra v Praze – Ruzyni.

Tyto školy jsou však zaměřeny především na základní odbornou přípravu pro nově přijaté policisty a dále na odborné kurzy pro jednotlivé specializace v rámci Policie České republiky, včetně vzdělávání se v jazykových kurzech. V posledních 5-ti letech byla v rámci těchto škol nabídnutá možnost studia na vyšším odborném stupni.

V rámci vysokoškolského vzdělávání byla zřízena od 1. 1. 1993 Policejní akademie České republiky v Praze, kdy na této si zvyšují vzdělání především policisté, škola je ale určena i pro zájemce z řad civilních uchazečů. [17]

Přímo v rámci Policie České republiky není realizována koncepce tzv. „učící se organizace“, tato je však uplatňována a v současné době i realizována v kompetenci Ministerstva vnitra České republiky a to především ve vztahu k zaměstnancům obecních a krajských úřadů

3.6 Hodnocení a odměňování policistů a zaměstnanců

Hodnocení musíme vnímat, jako nástroj k získávání informací zda a nakolik se pracovník přiblížil požadavkům, které jsou na něho kladeny v rámci pracovní náplně. Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci,
- sdělováním výsledků zjišťování,
- hledáním cest ke zlepšení.

Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů týkajících se pracovního výkonu. Hodnocení se může přednostně zaměřovat buď na výsledky práce, nebo na pracovní chování zaměstnanců. Hodnocení pracovníků je jeden z předpokladů plnění základních cílů řízení lidských zdrojů. [8]

Jedním ze základů efektivního hodnocení je pak předpoklad, že o hodnocení musí být pracovník informován. S výsledkem hodnocení musí být pracovník seznámen, a dále tomuto také musí být dána i možnost se k předmětným závěrům hodnocení vyjádřit. Hodnocení nesmí být v rozporu s platnými zákony a také se základními lidskými právy. Hodnotitelem pak obvykle bývá bezprostředně nadřízený vedoucí pracovník hodnoceného. U tohoto pracovníka je pak zejména kladen důraz na jeho nezájatost a schopnost objektivně posuzovat pracovní jednání hodnoceného.

Hodnocení pracovního výkonu policistů a zaměstnanců Policie České republiky prováděné přímým nadřízeným a je pak nejčastěji zaměřeno na posuzování kvality odvedené práce. Hodnocení je zde podkladem pro další řízení a rozhodování v personálních otázkách. Provádí se nejméně jednou v průběhu kalendářního roku a probíhá formou posuzování kompetencí – tj. předpokladů k výkonu práce a záznamů významných událostí. Zásadní místo v systému hodnocení zaujímá rozhovor hodnotitele s hodnoceným. Výsledky hodnocení

slouží pak například pro kariérní postup v rámci policie, či jako podklad pro finanční odměňování. [15]

V této souvislosti je vhodné uvést i tu skutečnost, že prostřednictvím hodnocení je možno vyloučit možnost naplnění tzv. Peterova principu, kdy pracovník postupuje po služebním žebříku tak dlouho, dokud není nominován na pracovní pozici, kterou již není schopen zastávat.

Pokud se jedná o odměňování policistů, pak toto je upraveno zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů a jejich služební příjem se skládá z těchto položek:

- základní tarif, což znamená platový stupeň podle platové třídy stanovené podle vzdělání a započítané praxe a služebního místa,
- zvláštní příplatek, který činí 1000,-Kč až 6000,-Kč,
- osobní příplatek, což je nenároková složka, do které patří i odměny,
- příplatek za službu v zahraničí nebo příplatek za vedení, který se odvíjí od zastávané funkce. [26]

Základní tarif policisty je tedy stanoven podle příslušné tarifní třídy, kterých je pro příslušníky ozbrojených sborů celkem jedenáct, a tyto třídy mj. pak i stanovují jednotlivé kladené nároky na policisty (např. nejvyšší dosažený stupeň vzdělání, doba praxe apod.). Dělení tarifních tříd je pak následující:

1. tarifní třída: vzdělání - střední, střední s výučním listem, činnost: v rámcovém zadání stejnorodá, zařazení: referent,
2. tarifní třída: vzdělání – střední s maturitou, činnost: rámcově vymezená, různorodá, zařazení: vrchní referent,
3. tarifní třída: vzdělání – střední s maturitou, činnost: rámcově vymezená, různorodá, zařazení: asistent,
4. tarifní třída: vzdělání – střední s maturitou, činnost: odborná s širokým souborem postupů a rámcově stanovenými vstupy a výstupy, které jsou součástí širších procesů, zařazení: vrchní asistent,
5. tarifní třída: vzdělání - střední s maturitou, činnost: komplexní s obecně vymezenými vstupy, specifické vazby výstupů na široký okruh procesů, zařazení: inspektor,
6. tarifní třída: vzdělání - střední s maturitou nebo vyšší odborné, činnost: systémová, služební agenda s jednoznačnými vztahy k ostatním procesům,

specifické vazby výstupů i ve vztahu k obyvatelstvu, zařazení: vrchní inspektor,

7. tarifní třída: vzdělání – vyšší odborné nebo vysokoškolské bakalářské, činnost: systémová, služební agenda nebo obor s celorepublikovou působností, zařazení: komisař,
8. tarifní třída: vzdělání - vysokoškolské bakalářské, činnost: práce s nespecifikovanými vstupy a výstupy, rozsáhlé vnitřní členění, zařazení: vrchní komisař,
9. tarifní třída: vzdělání – vysokoškolské magisterské, činnost: práce na úseku dlouhodobého vývoje bezpečnostních sborů, zařazení: rada,
10. tarifní třída: vzdělání - vysokoškolské magisterské, činnost: široce zaměřená - vazby na celorepublikové systémy, zařazení: vrchní rada,
11. tarifní třída: vzdělání - vysokoškolské magisterské, činnost: zaměření na dlouhodobý vývoj vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku v rámci České republiky, koordinace s nadnárodními a mezinárodními systémy, zařazení: vrchní státní rada. [26]

Ve vztahu ke vzdělání je pak vždy uváděn minimální dosažený stupeň vzdělání, tedy např. na místo komisaře může být zařazen policista se vzděláním bakalář, ale i se vzděláním magisterským či vyšším.

Zvláštní příplatek je pak policistům přiznáván v závislosti na charakteru jimi vykonávané služby. Tento je jim například přiznáván v souvislosti s výkonem služby na úseku ochrany důležitých zájmů státu, kdy může u těchto dojít k ohrožení jejich života nebo zdraví. Touto formou však může být ale také zohledněno i místo výkonu služby (region Praha, bývalá krajská města apod.). Dále má policista rovněž i nárok na 15% příplatek za směnnost. Samostatnou kapitolou, kterou však soukromý sektor nijak nezná, je možnost nařídit policistům práci tzv. přesčas a to v rozsahu až 150 hod. v kalendářním roce.

Kromě shora uvedeného služebního příjmu mají policisté nárok i na naturální náležitosti, jako je nárok na bezplatnou služební výstroj a výzbroj. Pro přiblížení a pro dokumentaci je uvedena výše těchto nákladů k 1. 1. 2009, viz Tab. 3.5.

Tabulka 3.5: **Náklady na výstroj a výzbroj příslušníku Policie ČR k 1. 1. 2009**

| náklady | celkem v Kč | na 1 policistu v Kč |
|-------------------|-------------|---------------------|
| na výstroj | 276.454.000 | 6.856 |
| na výzbroj | 288.486.000 | 6.570 |

Zdroj: ŘLZ PP, /vlastní úprava, březen 2010/

Výstroj a výzbroj je pak poskytována policistům zařazeným v přímém výkonu služby. U policistů, kteří vykonávají svou službu v civilním oblečení, je vyplácena výstrojní částka v peněžní formě.

Policisté mají i další sociální výhody, mezi něž patří například udělení služebního volna s nárokem na služební příjem při studiu nebo při účasti na výběrovém řízení. Po patnácti letech výkonu služby pak mají tito jednou za rok i nárok na ozdravný pobyt a to v délce 14-ti kalendářních dnů a mohou podle potřeb i využít bezplatné psychologické péče. Mezi další výhody patří i možnost čerpání příspěvku z fondu kulturních a sociálních potřeb.

Při odchodu od Policie České republiky má policista dále nárok na:

Odchodné - je poskytováno jednorázově a to nejdříve po 6-ti letech trvání služebního poměru.

Výsluhový příspěvek - je poskytován nejdříve po 15-ti letech výkonu služby.

Zde je však nutno uvést, že pokud je policista propuštěn z důvodu porušení služební přísahy nebo spáchání úmyslného trestného činu, pak mu shora uvedené plnění nenáleží.

Odměňování občanských zaměstnanců u Policie České republiky upravuje zák. č. 262/2006 Sb. – zákoník práce a dále Nařízení vlády České republiky č. 564/2006 Sb., O platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a dále rovněž i Nařízení vlády České republiky č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací.

Zaměstnanec je zde pak vždy zařazen do jedné ze šestnácti platových tříd a to podle složitosti a náročnosti jím vykonávané práce. Zaměstnanec je zároveň zařazen do platového stupně a to podle délky započitatelné praxe. Další složkou platu je pak i zvláštní příplatek a nenároková část platu, která je tvořena odměnami a osobními příplatky.

3.7 Kontrola v rámci Policie České republiky

Každá organizace je podle Persona společenský systém, který je organizován k dosažení určitého cíle. Proto je nezbytné s ohledem na její správný chod provádět kontrolu, jen tak lze totiž dojít ke stanovenému cíli. [3]

Kontrola je takto porovnání žádoucího stavu se stavem skutečným. Jejím cílem je zjištění odchylek, rozbor zjištěného stavu, přičemž výstup z provedené kontroly tyto odchylky identifikuje a popíše rozdíl mezi stavem zjištěným a zamýšleným. Výstupem obvykle bývá pak i návrh řešení jednotlivých zjištěných nedostatků. Sama kontrola může být jak pravidelná, tak i nepravidelná, příp. průběžná nebo následná. Může být prováděna jak interně, tak i externě. Interní kontrolu provádí vlastní zaměstnanci, zpravidla pak vedení organizační složky skrze jednotlivé vedoucí pracovníky, oproti tomu externí kontrolu provádí subjekty z vnějšku, nejčastěji auditorské společnosti. Tuto externí kontrolu mohou však provádět i Finanční úřady či Úřad pro ochranu osobních údajů.

Pokud se jedná o pojetí kontroly, pak rozlišujeme tato:

- informační
- regulační
- institucionální
- represivní
- motivační
- výchovné.

Informační - zaměřuje se především na zjišťování skutečností, konfrontaci skutečnosti s očekávaným, a dále na zjišťování odchylek a zjišťování výskytu odchylek.

Regulační – zaměřuje se na odstranění nežádoucích odchylek, a tudíž jde o zpětnou vazbu.

Institucionální – je spojována s institucemi, které kontrolu provádějí (může to být např. pověřený úřad nebo vnitřní kontrolní orgán).

Regresivní - je pojetí kdy se vychází z předpokladu, že rozhodnutí dle kterého se má provádět určitá činnost je správné, odchylky od tohoto jsou nežádoucí, a proto je třeba je odstranit.

Motivační - kontrola má zjistit nejen nedostatky, ale má ukázat i na dobře vykonanou práci.

Výchovné – subjekt kontroly má vystupovat i jako výchovný činitel, má také poskytovat i určitou metodickou pomoc.[10]

V rámci Policie České republiky, z hlediska vnitřní kontroly, se pak nejčastěji jedná o vztah nadřízených a podřízených a to na všech úrovních. Kontrolou policistů, ale i zaměstnanců Policie České republiky je pověřen Odbor vnitřní kontroly, který byl zřízen při Policejním prezidiu. Další složkou kontroly je pak i Inspekce Policie České republiky.

1. Odbor vnitřní kontroly

Odbor vnitřní kontroly při Policejním prezidiu se zabývá mimo jiné chováním a jednáním příslušníků a zaměstnanců Policie České republiky a plní, mimo jiné, tyto úkoly:

- kontroluje služební a pracovní činnost policistů a zaměstnanců,
- vyhodnocuje protiprávní jednání příslušníků policie, provádí sběr informací a jejich analýzu,
- spolupracuje s ostatními orgány veřejné správy,
- spolupodílí se na prošetřování stížností občanů,
- spolupracuje s mimo-resortními subjekty,
- podílí se na přípravě aktů řízení či zvláštních právních předpisů a mezinárodních smluv realizovaných v rámci Ministerstva vnitra,
- stanoví postupy při vyhledávání a odstraňování nedostatků v rámci policie,
- podílí se na vzdělávání policistů a zaměstnanců policie,
- zajišťuje fungování kontrolního systému, přičemž současně provádí vyhodnocování a stanovení úkolů v této oblasti,

v neposlední řadě pak taktéž i koordinuje činnost nižších kontrolních útvarů a to v rámci vnitřní kontroly. [19]

2. Inspekce Policie České republiky

Inspekce je útvar přímo podřízený policejnímu prezidentovi, avšak tento i přes tuto skutečnost je funkčně a organizačně nezávislý na řídicích strukturách Ministerstva vnitra. Hlavním předmětem činnosti tohoto útvaru je pak odhalovat a prověřovat skutečnosti nasvědčující tomu, že byl spáchán trestný čin a jehož pachatelem by mohl být policista nebo

zaměstnanec Policie České republiky. Veškerá činnost inspekce je pak pod přímým dozorem příslušných státních zástupců a to v souladu s příslušnými ustanoveními trestního řádu.

3. Vnější kontrola

Vnější kontrolu Policie České republiky provádí jak orgány veřejné správy, tak i jiné subjekty formou nejrůznějších podání či oznámení, která musí být prošetřována. Z orgánů veřejné správy takto činí jednotlivé zastupitelské orgány, soudy, správní orgány, můžeme však zde zařadit ale i kontrolní činnost ombudsmana, který většinou reaguje na konkrétní podání občanů. Na nedostatky v práci Policie České republiky tedy může upozornit kdokoli, tedy i občanská veřejnost. Za prošetření konkrétního podání pak odpovídá ředitel útvaru, proti jehož příslušníkovi, tedy policistovi či zaměstnanci stížnost směřovala. Nadřízený orgán na žádost stěžovatele prošetří konkrétní vyřízení stížnosti.

4. Etika Policie ČR

V rámci Policie České republiky se pak s rozvíjející demokracií začalo projevovat nedostatečné vymezení směru a hodnot, které jsou v rámci Policie České republiky prosazovány. Vznik etického kodexu pro tento resort má jak stávajícím, tak i nově přichozím policistům a občanským zaměstnancům dát představu o preferovaných hodnotách a směrech, které regulují práci u tohoto ozbrojeného sboru. Etický kodex Policie České republiky odráží poslání policie, která poskytuje veřejné služby založené na úctě a respektu k lidským právům. Základním uspořádáním a cílem Etického kodexu Policie České republiky má být:

- srozumitelnost
- sdělitelnost
- aktuálnost
- specifičnost
- vynutitelnost. [10]

Stejně tak jako u všech etických kodexů, tak i zde je nutno zdůraznit fakt, že tento má být ctí dodržovat, ale žádné sankce či tresty z jeho porušení nejde vymáhat, viz. příloha č. 1.

4. Zhodnocení lidských zdrojů Policie ČR

Počtem zaměstnanců patří Policie České republiky k největším v rámci veřejné správy. Například k 1. 1. 2010 zaměstnávala 43062 policistů ve služebním poměru a 10597 pracovníků v zaměstnaneckém poměru.

Ve věci sestavování a tvorby pracovních míst v rámci Policie České republiky je kompetentní Policejní prezidium, které stanoví hlavní zásady. Další realizace a pravomoci přecházejí na jednotlivé ředitele krajských ředitelství. Sestavenou systemizaci pracovních míst následně schvaluje na návrh policejního prezidenta a ministra vnitra vláda. Tímto stanovením pravidel pak dochází i k omezení rozhodovacích pravomoci jednotlivých krajských ředitelství, která mohou sice rozhodovat o počtu policistů na jednotlivých útvarech ve svém teritoriu, ovšem nemohou již rozhodovat o zrušení nebo sloučení některých oddělení. Se shora uvedeného pak vyplývá, že o organizační struktuře plně rozhoduje Ministerstvo vnitra, i když i zde je zpětná vazba a všechny kroky ministerstvo provádí na základě podnětu ze základních útvarů a na doporučení Policejního prezidia.

4.1 Zhodnocení kategorie zaměstnanců

Při zhodnocení kategorie zaměstnanců, respektive policistů PČR, pokud budeme vycházet ze základních požadavků na dosažené vzdělání dle jejich tarifního zařazení, lze tyto zhodnotit následovně.

Pokud tedy provedeme analýzu pracovního místa, která nám vyplývá již z tarifních tříd, lze zde zcela jasně odvodit, a to z činnosti a z požadovaného stupně vzdělání, že pouze v 1. tarifní třídě je stanoveno střední vzdělání bez maturity, posléze u tarifních tříd 2 – 6 je požadováno ukončené středoškolské vzdělání s maturitou, v 7. tarifní třídě vyšší odborné, 8. - 11. tarifní třídě je již dán požadavek na vysokoškolské vzdělání. Lze tedy již z této analýzy pracovního místa odvodit, že od r. 2007, kdy vstoupil v platnost zákon O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů a byly přesně dána pravidla i ve vztahu k dosaženému vzdělání pro jednotlivý výkon služby, celková vzdělanost příslušníků policie vzrostla.

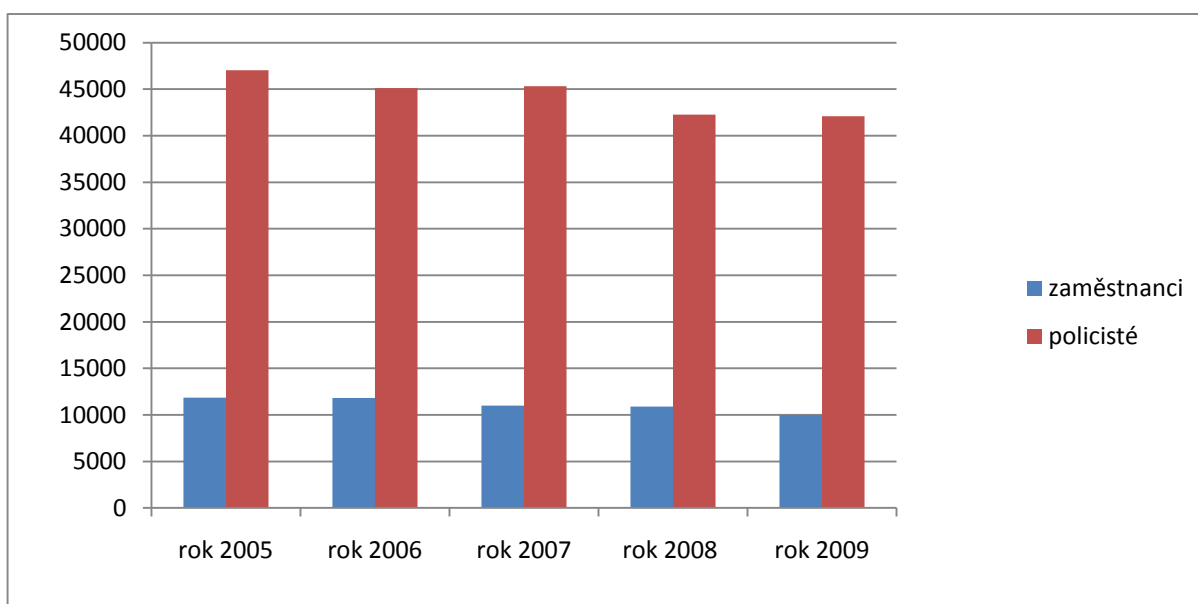
Toto je dle mého názoru založeno i na faktu, že od 1. 1. 2007 nejsou udělovány žádné výjimky u nově nastupujících policistů, tak jak tomu bylo do r. 2007. Pro upřesnění lze uvést, že uchazeč před tímto datem, mohl např. střední či vysokou školu studovat a byl přijat

s podmínkou, že tuto dokončí. Taktéž byli přijímáni uchazeči bez požadovaného vzdělání a to vzhledem k národnostní menšině, ke které se hlásili, a to jen proto, aby bylo docíleno procentního zastoupení národnostních menšin v řadách Policie ČR.

Pokud se jedná o zaměstnance v pracovním poměru, tak požadavky na jejich vzdělávání se ve sledovaném období 2005-2009 nijak nezměnily. Nedošlo k žádné legislativní úpravě týkající se větších nároků na vzdělání, stejně tak ani u přijímání nových zaměstnanců nebyl požadavek vyššího stupně vzdělávání.

I ze srovnání počtu zaměstnanců v pracovním poměru a příslušníků policie ve služebním poměru, viz. Graf 4.1 je zřejmé, že zaměstnanců ve služebním poměru je 4x více než pracovníků v pracovním poměru. Z tohoto důvodu bude další hodnocení zaměřeno především na tuto kategorii.

Graf 4.1: Srovnání počtů zaměstnanců a policistů v letech 2005 - 2009



Zdroj: ŘLZ PP, /vlastní úprava, duben 2010/

4.1.1 Zhodnocení policistů Policie ČR

Při srovnání počtů příslušníků Policie České republiky lze uvést, že skutečné stavy policistů v rámci jednotlivých krajů oproti plánovaným jsou ve srovnávaném období, což je od roku 2005 do roku 2009, v podstatě stejné, tedy změny zde byly jen nepatrné. V hodnoceném období je počítáno s deseti kraji a hlavním městem Prahou, neboť k územní změně došlo až od 1. 1. 2010 a to vznikem nových Krajských ředitelství Policie České

republiky. Podrobnější rozpis počtu plánovaných stavů policistů se skutečnými stavy policistů je součástí přílohy č. 2.

Při srovnávání naplněnosti počtu systemizovaných služebních míst musíme mít na zřeteli fakt, že jsou kraje, kde není problém tyto služební místa obsadit, ovšem největší počet neobsazených služebních míst je po celé hodnocené období v hlavním městě Praze a to i přesto, že každý nový policista musí, byť na přechodnou dobu, nastoupit sloužit do Prahy.

Tabulka 4.1: **Naplnění plánovaných stavů policistů v letech 2005 – 2009**

| rok | plánovaný stav policistů | skutečný stav policistů | nenaplněno v % |
|------|--------------------------|-------------------------|----------------|
| 2005 | 47.543 | 47.025 | 1,1 |
| 2006 | 47.308 | 45.101 | 4,7 |
| 2007 | 47.274 | 45.317 | 4,1 |
| 2008 | 47.263 | 42.256 | 10,6 |
| 2009 | 47.053 | 42.080 | 10,6 |

Zdroj: RLZ PP, /vlastní úprava, duben 2010/

Zhodnocení nenaplnění stavů policistů dle systemizovaných počtů služebních míst za uvedené období 2005-2009 je rozlišné. Jsou zde velké výkyvy a k obsazování plánovaných služebních míst nedochází v plném rozsahu ani v jednom ze sledovaných let. V r. 2005 byla nenaplněnost nejmenší a představovala pouze 1,1% viz. Tab. 4.1. Celkové sledované údaje jsou z části zkreslené i tím, že v průběhu října 2009 byl vyhlášen „stop stav“ a k policii je pozastaveno přijímání nových uchazečů.

4.1.2 Struktura policistů podle pohlaví

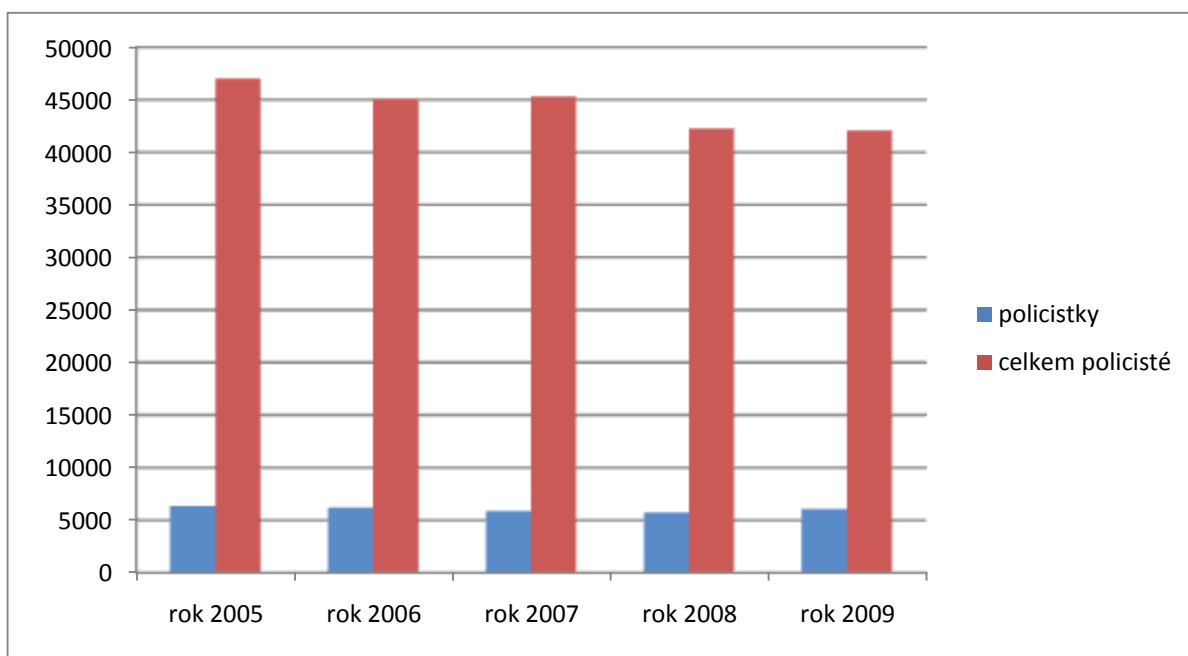
V minulém století se začal stále větší počet žen zapojovat do pracovního procesu a přirozeně začalo docházet rovněž i k situacím, kdy ženy začaly přijímat i některé původně mužské profese, tedy profese, které byly v minulosti výsadou toliko mužů.[3]

Takto i v profesi policisty se začaly ve větší míře prosazovat ženy, i z tohoto důvodu se pak začala řešit otázka nerovnosti na pracovišti i u policie. U Policie ČR ve sledovaném období 2005-2009 bylo zastoupení žen v procentním vyjádření kolem 13%, tak jak toto vyplývá z přílohy 3.

K otázce rovnosti žen a mužů přistupuje každá organizace či úřad podle předem stanoveného cíle. Policie České republiky si v posledních několika letech vytyčila jako jednu ze svých priorit i dosažení rovných přístupů a příležitosti pro ženy i muže. Pro srovnání lze uvést, jak se vyvíjela struktura policistů Policie České republiky podle pohlaví v letech 2005 – 2009.

V roce 2007 oproti roku 2006 došlo k výraznému poklesu stavu policistek, a to celkem o 378. Toto však nepochybně souviselo i s celkovým úbytkem policistů nastalým v tomto roce. Větší přírůstek policistek je spojen až s rokem 2009, kdy těchto u Policie České republiky sloužilo celkem 6.060, což bylo o 355 více než v roce 2008 viz. Graf 4.2.

Graf 4.2: Struktura policistů PČR dle pohlaví v letech 2005– 2009



Zdroj: ŘLZ PP, /vlastní úprava, březen 2010/

4.2 Struktura policistů podle věku a délky služby

Za další měřítko pro vyhodnocení lidských zdrojů v rámci Policie České republiky můžeme považovat věkovou strukturu policejního sboru, resp. to jak se tato struktura vyvíjela v posledních pěti letech. Stejně tak může být v tomto ohledu měřítkem i délka služby (praxe) sloužících policistů.

Tabulka 4.2: **Struktura policistů PČR dle věkového složení v letech 2005 – 2009**

| rok | věkové složení policistů | | | | |
|-------------|--------------------------|-------------|-------------|---------------|--------|
| | do 29 let | 30 - 39 let | 40 – 49 let | 50 a více let | celkem |
| 2005 | 13.663 | 16.701 | 9.730 | 6.931 | 47.025 |
| 2006 | 12.774 | 16.165 | 9.448 | 6.714 | 45.101 |
| 2007 | 12.330 | 16.321 | 9.650 | 7.016 | 45.317 |
| 2008 | 12.079 | 16.312 | 9.049 | 4.816 | 42.256 |
| 2009 | 14.265 | 16.032 | 8.290 | 3.493 | 42.080 |

Zdroj: ŘLZ PP, /vlastní úprava, duben 2010/

Tabulka 4.3: **Struktura policistů PČR dle délky služby v letech 2005 – 2009**

| rok | délka služby policistů | | | | | |
|-------------|------------------------|-------------|-------------|------------|---------------|--------|
| | do 10 let | 11 - 15 let | 16 – 20 let | 21- 30 let | 31 a více let | celkem |
| 2005 | 13.187 | 10.713 | 3.560 | 6.535 | 2.930 | 47.025 |
| 2006 | 20.888 | 11.643 | 3.505 | 6.007 | 3.058 | 45.101 |
| 2007 | 20.452 | 11.944 | 3.795 | 5.727 | 3.399 | 45.317 |
| 2008 | 20.299 | 10.106 | 5.336 | 4.412 | 2.103 | 42.256 |
| 2009 | 19.609 | 8.753 | 7.827 | 4.208 | 1.683 | 42.080 |

Zdroj: ŘLZ PP, /vlastní úprava, duben 2010/

K věkové struktuře policistů je pak možno uvést, že tato v letech 2005 – 2009 nedoznala výraznějších změn, pouze po roce 2009 se projevuje značný úbytek policistů ve věkové skupině nad padesát let viz. Tab. 4.2, což se následně projevilo i při srovnání struktury policistů podle odsloužených let. Zde byl zaznamenán úbytek v roce 2008 u skupiny policistů s délkou služby (praxe) nad 31 let, což pokračovalo i v roce 2009 viz. Tab. 4.3. To však bylo zapříčiněno, tak jak již bylo uvedeno vícekrát, po nabytí účinnosti zákona č. 361/2003 Sb., O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, který je účinný od 1. 1. 2007. Jinak se dá uvést, že věkový průměr u policistů se značně snížil, taktéž se snížil počet policistů délesloužících.

4.3 Struktura policistů podle dosaženého stupně vzdělání

Srovnáme-li strukturu vzdělanosti u zaměstnanců Policie České republiky za posledních pět let, pak je zřejmé, že postupem doby se snížil počet zaměstnanců s nejnižším, to je se základním vzděláním a také i policistů toliko s výučním listem či se středním vzděláním bez maturity. U ostatních vzdělanostních skupin se počty měnily jen nevýrazně, kdy v tomto sledovaném období došlo snad jen ke zvýšení počtů policistů se vzděláním vysokoškolským realizovaným ve výukovém programu – bakalář, kdy největší nárůst byl u této skupiny zaznamenán v roce 2008 (o celkem 771 policistů), současně pak zřejmě v této souvislosti došlo i k určitému poklesu u skupiny zahrnující policisty s ukončeným úplným středoškolským vzděláním (zakončeným maturitou), zde činil pokles 3.479 příslušníků. Ke stejnému vývoji došlo i v roce 2009, kdy přibýlo policistů se stupněm vzdělání bakalář a to o 692 policistů viz. Tab. 4.4. Zároveň se zde odrážel i fakt, že v současné době nastupující policisté mají vyšší stupeň vzdělání, než tomu bylo dříve. V této souvislosti je však nutno mít na mysli i ten fakt, že pokud se jedná o požadavek na dosažené vzdělání, není specifikováno, jakou konkrétní střední či vysokou školu má mít uchazeč absolvovanou. Dá se tedy říct, že je dán pouze obecný požadavek na středoškolské vzdělání, a je jedno, zda má uchazeč vystudovanou školu se zaměřením na ekonomiku, zemědělství či lesnictví. U specializovaných útvarů však tomu tak není, zde je požadavek na dosažené vzdělání přesně dán.

Tabulka 4.4: Srovnání policistů podle vzdělání u Policie ČR za období 2005 - 2009

| rok | základní vzdělání | výuční list | SV bez maturity | SV s maturitou | VOŠ | BC | VŠ | doktorský program | celkem |
|-------------|-------------------|-------------|-----------------|----------------|-----|-------|---------|-------------------|--------|
| 2005 | 15 | 55 | 241 | 37.078 | 225 | 3.463 | 5.747 | 201 | 47.025 |
| 2006 | 10 | 51 | 150 | 34.878 | 256 | 3.777 | 5.775 | 204 | 45.101 |
| 2007 | 7 | 21 | 128 | 34.447 | 307 | 4.260 | 5.944 | 203 | 45.317 |
| 2008 | 5 | 2 | 93 | 30.968 | 346 | 5.031 | 5.630 | 181 | 42.256 |
| 2009 | 42 * | | | 29.961 | 421 | 5.723 | 5.933 * | | 42.080 |

Zdroj: RLZ PP, /vlastní úprava, duben 2010/

*zbývající 0,1% tj. 42 osob v roce 2009 připadá na vzdělání základní, s výučním listem a střední vzdělání bez maturity, kdy tyto údaje za rok 2009 nebyly upřesněny. Stejně tak byl

uveden pouze společný údaj u počtu policistů s dosaženým vysokoškolským a doktorským stupněm vzdělání.

4.4 Srovnání výdajů na vzdělávání v rámci Policie ČR

V návaznosti na provedené srovnání struktury policistů podle vzdělání, po vyžádání potřebných dat z Policejního prezidia, je možno srovnat vynaložené náklady na vzdělání dle rozpočtové položky 5167 – služby školení a vzdělávání, a náhodně vybrané rozpočtové položky 612308 - dopravní prostředky a to v přepočtu na jednoho zaměstnance v rámci Policie ČR viz. Tab. 4.5.

Tabulka č. 4.5: Výdaje Policie ČR na vzdělání a dopravní prostředky v letech 2005-2009 (v tis. Kč)

| Rok | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------------|---------|---------|--------|---------|---------|
| Výdaje | | | | | |
| Vzdělávání | 14.105 | 17.145 | 19.351 | 13.512 | 17.098 |
| Dopravní prostředky | 298.512 | 559.773 | 57.463 | 330.975 | 343.320 |

Zdroj: PIO KPP, /vlastní úprava, duben 2010/

Již jen z početního vyjádření je zřejmé, že náklady vynaložené na vozový park jsou podstatně vyšší než náklady vynaložené na vzdělání.

Srovnání nákladů, které Policie České republiky vynakládá na sebevzdělávání je však nepřesné, jelikož nevede odděleně náklady, které jsou vynakládány na odborné vzdělávání v rámci resortu. Zde by bylo nutno také přiřknout například i náklady vynaložené Policejní akademii nebo Středními policejními školami na odbornou pomoc realizovanou například při školeních a seminářích policistů. Další nákladovou položkou je podpora studia policistů na veřejných či soukromých školách, a to jak na středních, tak i na vysokých. Jsou to náklady spojené s náhradou nákladů na dopravu a za poskytnutí služebního volna s nárokem na služební příjem, avšak ani tyto náklady nejsou účetně vedeny samostatně.

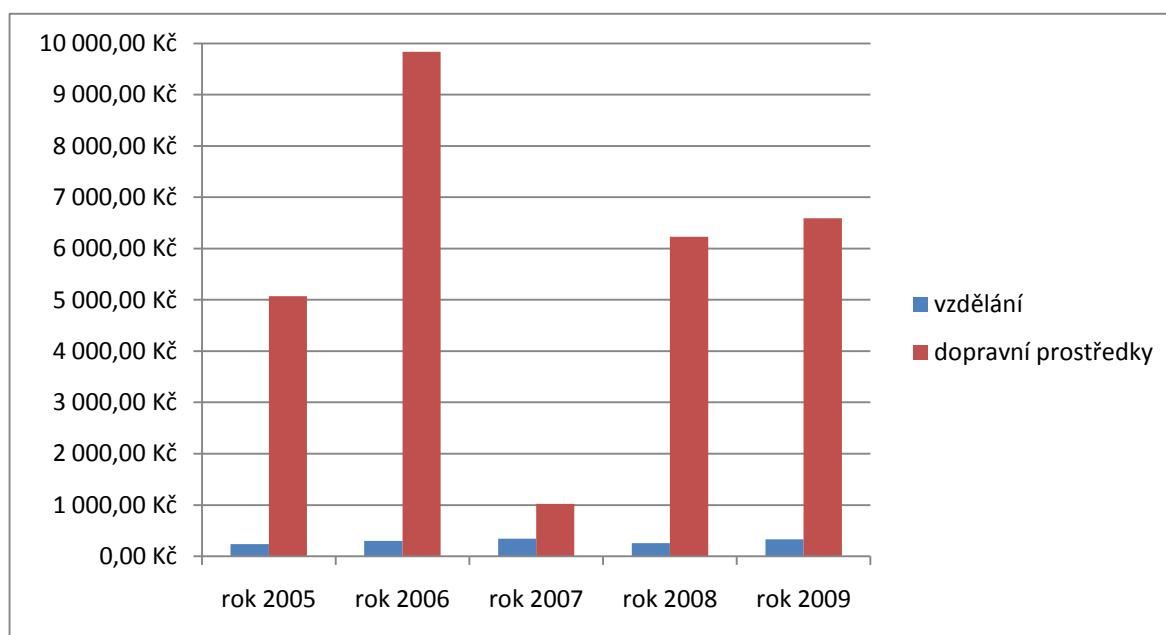
Tabulka 4.6: Vynaložené náklady PČR na vzdělání a dopravní prostředky za období 2005-2009 (v Kč) na zaměstnance

| Rok | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Výdaje | | | | | |
| Vzdělávání | 240 | 301 | 344 | 254 | 328 |
| Dopravní prostředky | 5.069 | 9.833 | 1.020 | 6.228 | 6.592 |

Zdroj: PIO KPP, /vlastní úprava/

Srovnání je provedeno na celkový počet zaměstnanců, to je v pracovním i služebním poměru, jelikož náklady na obě tyto kategorie jsou vedeny společně. Z daného lze dovodit, že náklady na vzdělávání v průběhu posledních 5-ti let jsou měnné a to jen zcela nepatrně viz. Tab. 4.6.

Graf 4.3: Vynaložené náklady na vzdělání a dopravní prostředky na 1 zaměstnance (v Kč) za období 2005-2009



Zdroj: PIO KPP, /vlastní úprava/

Za sledované období dosáhly náklady na vzdělávání jen malých změn a to například v roce 2008 se v přepočtu na 1 zaměstnance náklady na vzdělání snížily o 90,- Kč oproti roku 2007, v roce 2009 opět o 74,-Kč vzrostly oproti r. 2008 viz. Graf 4.3.

5. Závěr

S prací policistů se v průběhu svého života setká prakticky každý, a to už přímo či nepřímo. Proto také je požadováno, aby policisté byli nejen při výkonu své služby, ale i mimo ni čestní, profesionální a především spolehliví.

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnocení řízení lidských zdrojů v rámci Policie ČR a tento byl podle mého názoru předloženou prací splněn. Na základě vytýčených dílčích cílů byly takto zhodnoceny početní stavy policistů a jejich struktura. Ve sledovaném období let 2005-2009, a to jak v případě odchodů a příchodů, v rozdělení podle vzdělání, věkového složení, ale i délky služby byl jednoznačný průlom v roce 2007, kdy nabyl účinnosti zákon č. 361/2003 Sb. O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. V průběhu tohoto roku odešlo od policie dosud největší množství starších a zkušených policistů najednou a i když ve většině krajů a u většiny útvarů nebyl problém tyto odchozí policisty nahradit novými, mladými a většinou i vysokoškolsky vzdělanými policisty, začal se zde bohužel projevovat i dosud opomíjený fakt, že zkušenosti, dobrá orientace v legislativě a také dobrá znalost svého okolí je nepostradatelná pro výkon služby. Tato skutečnost pak podle mého názoru ukázala dílčí nedostatky v personální práci u Policie ČR, kdy na tuto situaci policie nebyla připravena. Vhodnější rozložení odchodu starších a zkušenějších policistů do civilu by bylo jistě na místě. V této souvislosti je snad možno i polemizovat s vyplácením doživotních rent pro policisty. Právě tyto renty byly i dosti velkým „lákadlem“ pro déle sloužící policisty a v podstatě jim usnadnily rozhodování, zda si doplní požadované vzdělání a ve službě i nadále zůstanou nebo zvolí variantu odchodu, kdy si najdou jiné zaměstnání, které nebude zpravidla tolik náročné psychicky ani fyzicky.

V předkládané práci byly mnou ověřovány dvě hypotézy s těmito závěry:

- první hypotéza, se ukázala jako platná, tedy že mezi požadavky pro přijetí do služebního poměru PČR a úrovní vyššího dosaženého vzdělání příslušníků PČR je významná souvislost. V průběhu sledovaného období se zvýšil počet policistů s vyšším vzděláním, přičemž nejvyšší nárůst byl zaznamenán u počtů policistů s vysokoškolským vzděláním.
- druhá hypotéza se rovněž ukázala jako platná, tato ověřovala, že náklady na vzdělávání zaměstnanců Policie ČR ve sledovaném období 2005-2009 jsou stále stejné. Bylo prokázáno, že náklady na vzdělávání zaměstnanců Policie ČR zde sice vykazují určité minimální kolísavé tendence, avšak tyto nejsou nijak významné.

V této souvislosti lze uvést, že vzdělávání policistů je zcela v souladu s platnou legislativou, která předepisuje nejen odbornou přípravu nově příchozích policistů, ale i další jejich přípravu, například fyzickou či odbornou a to po celou dobu trvání jejich služebního poměru. Další vzdělávání policistů je zajišťováno zpravidla školeními, ovšem přesné vyčíslení nákladů spojených s tímto nelze jednoznačně určit, jelikož účetně ani statisticky tyto položky nejsou samostatně členěny. Proto jejich srovnání v této bakalářské práci bylo spíše orientační. Další podpora vzdělávání policistů pak probíhá i u studujících na veřejných a i soukromých vysokých školách, a to jak na území naší republiky, tak i v zahraničí. Já osobně nevidím jako ekonomické podporovat studium policistů na středních i vysokých školách, které svým obsahem výuky nemají žádnou spojitost s policejní prací či s prací ve veřejné správě.

Zároveň bych chtěla uvést, že srovnáním stavů policistů v letech 2005-2009 dle systemizovaných pracovních míst s jejich skutečným stavem, jsem došla k závěru, že systemizované stavy policie v letech 2005-2009 jsou jen nepatrně v deficitu. Dále u kvalifikačních předpokladů se pak neustále zvyšuje počet policistů s vyšším dosaženým vzděláním, než je na příslušná služební místa požadováno.

Závěrem bych chtěla poděkovat zaměstnancům Preventivního informačního odboru kanceláře policejního prezidenta za poskytnuté informace, které jsem mohla využít ve své bakalářské práci. Veškeré dokumenty tak, aby zhodnocení vynaložených nákladů bylo ucelené, nebylo možno však získat, a to s odůvodněním, že u řady z nich je velké obsahové rozpětí jednotlivých účetních položek a tudíž nelze zcela jednoznačně podat ani informace k vynaloženým nákladům na vzdělání.

Literatura:

Knihy:

1. AMSTRONG M., Personální management, Grada Publishing s.r.o. Praha, 1999, 1. vydání, 968 str., ISBN 80-7169-614-5,
2. BEDRNOVÁ E. – NOVÝ I. a kol., Psychologie a sociologie řízení, Management press Praha, 1998, 1. Vydání, 559 str., ISBN 80-85943-57-3,
3. GIDDENS A., překlad JAŘAB J., Sociologie, AGRO Praha, 1997, 1. vydání, 565 str., ISBN 80-7203-124-4,
4. HALÁSEK D., Veřejná ekonomika, OPTYS s.r.o. Opava, 2007, 2. vydání, 207 str., ISBN 80-85819-60-0,
5. HALÁSEK D., LENERT D., Ekonomika veřejného sektoru, VŠB TU Ostrava, 2008, 1. vydání, ISBN 978-80-248-1854-2,
6. KELLER J., Sociologie byrokracie a organizace, Sociologické nakladatelství Praha, 1996, 1. vydání, 191 str., ISBN 80-85850-15-X,
7. KELLER J., Úvod do sociologie, Sociologické nakladatelství Praha, 1997, 4. vydání, 181 str., ISBN 80-85850-25-7,
8. KOUBEK J., Řízení lidských zdrojů, Management press Praha, 2007, 4. vydání, 400 str., ISBN 978-80-7261-168-3,
9. PEKOVÁ J., PILNÝ J., JETMAR M., Veřejná správa a finance, ASPI Praha, 2008, 2. vydání, 712 str., ISBN 978-80-7357-351-5,
10. REKTOŘÍK J. a kol., Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru, EKOPRESS s.r.o. Praha, 2007, 2. vydání, 310 str., ISBN 978-80-86929-25-5,
11. REKTOŘÍK J. a kol., Organizace neziskového sektoru, EKOPRESS s.r.o. Praha, 2007, 2. vydání, 187 str., ISBN 978-80-86929-25-5,
12. POMAHÁČ R., VIDLÁKOVÁ O., Veřejná správa, C.H.Beck Praha, 2002, 1. vydání, 278 str., ISBN 80-7179-748-0,
13. VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., Management, Management press Praha, 2. Vydání, 244 str., ISBN 80-85643-19-0,

Elektronické publikace:

14. *Ministerstvo vnitra* [on-line]. 2009. [cit. 20. 12. 2009], dostupné z <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy>>,

15. *Ministerstvo vnitra* [on-line]. 2010. [cit. 08. 01. 2010], dostupné z <<http://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu-stejnopisy-sbirky-zakonu.aspx>>,
16. *Portál Veřejné správy České republiky* [on-line]. 2010. [cit. 09. 01. 2010], dostupné z <<http://portal.gov.cz/wps/portal>>,
17. *Ministerstvo vnitra* [on-line]. 2010. [cit. 08. 01. 2010], dostupné z <http://statorg.cmkos.cz/news/260707_stanovisko_OS_vzdelavani_zam_VS.html>,
18. *Ministerstvo vnitra* [on-line]. 2010. [cit. 10. 02. 2010], dostupné z <<http://www.policie.cz>> ,
19. *Ministerstvo vnitra ČR* [on-line]. 2010. [cit. 01. 02. 2010], dostupné z <<http://www.mvcr.cz/police/prezentace/sticnosti.cz>> ,
20. *Ministerstvo vnitra ČR* [on-line]. 2010. [cit. 01. 02. 2010], dostupné z <<http://www.mvcr.cz/police.cz/clanek/vznik-omezeni-hodnoceni-sluzebniho-pomeru.aspx>> ,
21. *Policie ČR* [on-line], 2010, [cit. 10. 01. 2010], dostupné z <<http://www.policie.cz/zverejnene-informace.aspx/>> ,
22. *Justice* [on-line], 2010, [cit. 01. 02. 2010], dostupné z <http://spravni2.juristic.cz/spravni2/>> ,
23. *Policie ČR* [on-line], intranet únor 2010, dostupné z <<http://www.ppportal.pcz.cz/>> ,

Legislativa:

24. Zákon č. 487/2009 Sb. O státním rozpočtu České republiky na rok 2010,
25. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce,
26. Zákon č. 361/2003 Sb. O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů,
27. Nařízení MV č. 17, ze dne 4. 2. 2009,
28. Zákona č. 283/1991 Sb. O Policii ČR,
29. Nařízení vlády ČR č. 469/2002 Sb. Katalog prací,
30. Nařízení vlády ČR č. 564/2006 Sb. O platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Seznam zkratk:

SKPV – Služba kriminální policie a vyšetřování

ČR – Česká republika

PČR -- Policie České republiky

MV – Ministerstvo vnitra

PIO KPP – Preventivně informační odbor kanceláře policejního prezidenta

ŘLZ PP – Řízení lidských zdrojů policejního prezidia

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2010

Renata Pavková

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Nebory 424, 739 61 Třinec

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Zásady etického kodexu Policie ČR

Příloha č. 2: Plánované a skutečný počty policistů podle krajů za r. 2005-2009

Příloha č. 3: Struktura policistů PČR dle pohlaví v letech 2005 – 2009

Příloha č. 1: Zásady etického kodexu Policie ČR



Etický kodex můžeme rozdělit do následných sekcí s tímto obsahem:

| Sekce | Popis sekce | Obsah sekce |
|----------|---|--|
| 1 | Cíle Policie ČR | Základní princip fungování policie |
| 2 | Základní hodnoty Policie ČR | Popis osobnosti |
| 3 | Závazky Policie ČR vůči společnosti | Základní principy etiky vůči společnosti |
| 4 | Závazky vůči ostatním příslušníkům Policie ČR | Základní principy chování mezi zaměstnanci |
| 5 | Osobní a profesionální přístup | Osobní přístup k výkonu svého povolání |

Zdroj: Etický kodex Policie ČR /vlastní úprava, duben 2010/

Příloha č. 2: Plánované a skutečný počty policistů podle krajů za r. 2005-2009

| Útvar | 2005 | | 2006 | | 2007 | | 2008 | | 2009 | |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | plán | skutečnost | plán | skutečnost | plán | skutečnost | plán | skutečnost | plán | skutečnost |
| Pol. prezidium | 822 | 782 | 830 | 775 | 830 | 793 | 834 | 775 | 1.048 | 725 |
| Krajské řed. Praha | 7.005 | 6.826 | 7.001 | 6.842 | 7.016 | 6.582 | 7.009 | 6.252 | 7.035 | 5.652 |
| Středočeský kraj | 3.843 | 3.805 | 3.826 | 3.649 | 3.940 | 3.672 | 3.941 | 3.372 | 3.940 | 3.274 |
| Jihočeský kraj | 2.554 | 2.628 | 2.541 | 2.487 | 2.539 | 2.516 | 2.712 | 2.476 | 2.517 | 2.387 |
| Západočeský kraj | 3.605 | 3.570 | 3.584 | 3.452 | 3.591 | 3.499 | 3.980 | 3.501 | 4.021 | 3.573 |
| Severočeský kraj | 4.324 | 4.279 | 4.301 | 4.142 | 4.357 | 4.230 | 4.651 | 4.231 | 4.919 | 4.614 |
| Východočeský kraj | 3.693 | 3.636 | 3.674 | 3.550 | 3.692 | 3.595 | 3.778 | 3.455 | 3.340 | 3.157 |
| Jihomoravský kraj | 5.248 | 5.305 | 5.227 | 5.018 | 5.391 | 5.215 | 5.864 | 5.315 | 6.346 | 5.922 |
| Severomor. kraj | 5.750 | 5.696 | 5.710 | 5.512 | 5.737 | 5.635 | 6.170 | 5.611 | 6.169 | 5.955 |
| Celorep. útvary | 10.699 | 10.498 | 10.614 | 9.674 | 10.181 | 9.580 | 8.324 | 7.268 | 7.718 | 6.821 |
| Celkem | 47.543 | 47.025 | 47.308 | 45.101 | 47.274 | 45.317 | 47.263 | 42.256 | 47.053 | 42.080 |

Zdroj: ŘLZ PP, /vlastní úprava/

Příloha č. 3: Struktura policistů PČR dle pohlaví v letech 2005 – 2009

| rok | celkový počet policistů | počet žen | počet žen v % |
|------|-------------------------|-----------|---------------|
| 2005 | 47.025 | 6.348 | 13,5 |
| 2006 | 45.101 | 6.224 | 13,8 |
| 2007 | 45.317 | 5.846 | 12,9 |
| 2008 | 42.256 | 5.705 | 13,5 |
| 2009 | 42.080 | 6.060 | 14,4 |

Zdroj: ŘLZ PP, /vlastní úprava, březen 2010/